

Performance management

A successful adoption

Naam: Robin Radder
Studentnr.: 851545012

Naam begeleider: Dhr. P. Claes
Naam medebeoordelaar: Dhr. P. kamminga

13 juni 2017

Eindscriptie voor de wo-masteropleiding Management
Open Universiteit

Voorwoord

Eindelijk is het dan zover. Ik studeer af! Bloed, zweet en tranen heeft het me gekost, maar nu is het dan ook zover, mijn scriptie is klaar. In 2013 ben ik begonnen aan de Open Universiteit en nu heb ik dan ook bijna mijn diploma binnen. Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek, waarin ik onderzoek heb gedaan naar performance management binnen de detachering. Via een literatuurstudie kwam ik erachter dat er al veel onderzoek is gepleegd naar performance management op verschillende gebieden, en branches voornamelijk non-profit. De detachering was een branche die ik niet veel tegenkwam in het onderzoek. Performance management is binnen de detachering geen onbekend begrip, ook ik als gedetacheerde medewerker heb te maken met doelstellingen. Maar wat gebeurt er wanneer je het formaliseert en implementeert in een organisatie, wat doet het met het gedrag van mensen en wat zijn vereisten om de adoptie succesvol te maken? Dit poog ik te beantwoorden.

Graag wil ik hierbij ook een aantal mensen bedanken voor hun steun en toeverlaat. Allereerst mijn werkgever die het mogelijk heeft gemaakt om binnen mijn eigen organisatie een onderzoek te verrichten. Daarnaast ook al mijn collega's die ik heb mogen interviewen voor mijn onderzoek, mijn ouders voor al het naleeswerk en mijn vriendinnen voor het meedenken. Een groot dank je wel voor mijn begeleider Paul Claes wiens commentaren ik altijd graag tegemoet zag. Zonder u was het me zeker niet gelukt om dit proces tot een goed eind te brengen.

Nijmegen, mei 2017

Robin Radder

Inhoud

Voorwoord	1
Samenvatting.....	3
1. Inleiding	5
1.1 Aanleiding.....	5
1.2 Onderzoek	5
1.3 Relevantie.....	6
1.4 Probleemstelling en doelstelling	7
1.5 Leeswijzer	7
2. Literatuur onderzoek.....	8
2.1 Implementatie van performance management	8
2.1.1 Grondslag van Performance management	8
2.1.1 Ontwikkeling.....	8
2.1.2 Hoe ziet het implementatie traject eruit volgens Ferreira en Otley?	10
2.1.3 Wat zegt de literatuur over het model van Ferreira en Otley?	11
2.1.4 Een (niet)succesvolle implementatie gekoppeld aan het model van Ferreira en Otley	12
2.2 Gedragsfactoren	15
2.2.1 Wat is de aard van de medewerker?.....	15
2.2.2 Hoe is het gedrag van medewerkers?	15
2.2.3 Gedragsfactoren volgens De Waal (2004).....	16
2.3 Propositions	19
3. Methode van onderzoek	21
3.1 Methode van onderzoek	21
3.2 Dataverzameling.....	22
3.3 Operationalisatie en data analyse.....	22
3.4 Methodologische issues	24
4. Resultaten.....	26
5. Conclusies, discussie en aanbevelingen	39
5.1 Conclusie	39
5.2 Beperking eigen onderzoek en suggesties voor toekomstig onderzoek.....	41
Literatuurlijst	42
Bijlage 1: Vragenlijst interviews	45

Samenvatting

Aanleiding en probleemstelling

De laatste jaren is de vraag naar mensen die werkzaam zijn in de financiële dienstverlening gestegen (Banen en vacatures naar bedrijfstak, 23-09-2016). Om medewerkers aan het bedrijf te verbinden en zodoende de continuïteit te kunnen waarborgen moet een werkgever zich onderscheiden. Als organisatie kan er niet alleen sturing worden gegeven aan de basis: visie, missie, strategie en doelstellingen. Om te kunnen beheersen dient er uiteindelijk organisatiebreed sturing en bewaking gerealiseerd te worden. Een performance management systeem kan voor een organisatie uitkomst bieden om de organisatie te beheersen (Deel 1: Meer flexibiliteit en aandacht voor engagement, 13-04-2016).

Performance management systemen dienen het managen van de prestaties van de organisaties te ondersteunen (Bititci et al., 2012). Binnen performance management is al veel onderzoek gepleegd naar de integratie van performance management in de organisatie, de verschillende methodes en de verbinding met HR (Bititci et al., 2012; Bourne et al., 2002; Otley, 1999). Mijn onderzoek richt zich op de implementatie van een performance management systeem, waarbij onderzoek wordt verricht naar de implementatie en het adoptieproces van een detacheringbureau in de financiële dienstverlening. Het onderzoek sluit aan op de vraag naar verder onderzoek van kritische succesfactoren binnen implementatietrajecten (Pauwels et al., 2009; Yigitbasioglu & Velcu, 2012). Ook onderzoek ik het effect van verschillende gedragsfactoren. Het sluit hier aan op onderzoek van Elzinga Be et al (2009) en Fruyer et al (2009). Beide onderzoeken geven aan dat er verder onderzoek nodig is naar de factoren die invloed hebben op het implementatie- en adoptieproces. Ik heb hiermee de volgende probleemstelling geformuleerd:

Welke aspecten maken de invoering en adoptie van een performance management systeem in de financiële dienstverlening tot een succes.

Methode van onderzoek

Om de probleemstelling te onderzoeken heb ik eerst een literatuuronderzoek uitgevoerd. Daarna zijn er proposities geformuleerd, welke vervolgens door middel van een case study zijn getoetst. De case study is uitgevoerd bij een middelgroot detacheringbureau in de financiële dienstverlening. Ik heb tien interviews gehouden met medewerkers in verschillende functies. Door middel van een cross case study zijn de gehouden interviews geanalyseerd. Uit de analyse zijn een aantal resultaten te benoemen.

Belangrijkste resultaten

De meeste respondenten staan positief tegenover performance management. Het wordt gezien als niet meer dan normaal dat een organisatie stuurt op doelstellingen. De respondenten zien daarom

ook de noodzaak voor de invoering van performance management voor het beheersen van de organisatie.

De externe medewerkers waarop de invoering van toepassing is zien het als een formalisatie van de huidige werkwijze. De medewerkers staan positief tegenover de transparantie die performance management biedt. Van de directie wordt door de medewerkers verwacht dat deze het voortouw neemt in het proces en het top-down invoert. Inbreng van medewerkers wordt door respondenten als belangrijk ervaren.

De huidige cultuur van de organisatie wordt door de respondenten als open ervaren. Dit heeft een positieve uitwerking op performance management. De respondenten vinden zichzelf allen klaar voor het werken met performance management, maar hebben wel twijfels over de andere medewerkers van de organisatie. De verwachting van de respondenten is dat de groep medewerkers met meer anciënniteit meer sceptisch zal zijn over de invoering.

Conclusie en aanbevelingen

Om de invoering van performance management tot een succes te maken is van belang dat de directie open en transparant is in communicatie over het wat, hoe, waarom en het proces. Door medewerkers actief te betrekken in het implementatieproces creëer je betrokkenheid. Daarnaast wordt er ook een stimulans gecreëerd door het beloningssysteem te koppelen aan performance management. De respondenten vinden het niet meer dan normaal dat deze twee systematieken aan elkaar gekoppeld worden.

Om de generaliseerbaarheid van mijn onderzoek te vergroten, moeten er vervolgonderzoeken plaatsvinden bij andere detacheringbureaus. Daarnaast heeft het onderzoek nu plaatsgevonden voorafgaand het implementatieproces. Om daadwerkelijk te kunnen oordelen of een adoptie succesvol is geweest, zullen er ook onderzoeken moeten plaatsvinden na de invoering.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

In mijn studie speelt control een grote rol. Wat met name mijn interesse binnen de control wekte zijn de verschillende sturingsmechanismes die een organisatie kan gebruiken. Ook in mijn werk bij een detacheringbureau spelen deze mechanismes een rol. Voor de opdrachtgever is er steeds meer keuze, het aanbod groeit. Belangrijk is om te laten zien dat jij als organisatie de beste speler bent. Als werknemer dien jij op de opdracht te presteren en het beste van jezelf te laten zien. Met sturingsmechanismes kan een organisatie sturen daar waar het meeste succes te behalen valt.

De laatste jaren is de vraag naar mensen die werkzaam zijn in de financiële dienstverlening gestegen. Om medewerkers aan het bedrijf te verbinden en zodoende de continuïteit te kunnen waarborgen moet een werkgever zich onderscheiden (Banen en vacatures naar bedrijfstak, 23-09-2016). Als organisatie alleen kan er wel sturing gegeven worden op basis van visie, missie, strategie en doelen, echter om te beheersen zal er uiteindelijk organisatiebreed sturing en bewaking dienen te worden gerealiseerd.

Sturen met performance management biedt voor organisaties uitkomst, wat uit onderzoek van Deloitte blijkt. Anno 2015 vinden vele organisaties performance management belangrijk tot zeer belangrijk (Deel 1: Meer flexibiliteit en aandacht voor engagement, 13-04-2016). Performance management is een continu proces van identificeren, meten en ontwikkelingen van individuele en team performances en deze parallel krijgen aan strategische doelstellingen (Aguinis et al., 2011). Door middel van een performance management systeem kan een organisatie sturing geven, aan de belangrijke prestatiedoelstellingen.

In de financiële dienstverlening is de concurrentie groot, door onder andere concurrerende bureaus en Zelfstandigen Zonder Personeel. Steeds belangrijk is dat organisaties op die aspecten kunnen sturen, waarmee de continuïteit wordt gewaarborgd. Ook de organisatie waarvoor ik werkzaam ben, Bureau X, ervaart dit. Door mee te groeien en de concurrentie voor te blijven, is het van essentieel belang om op de juiste factoren te sturen. Door middel van het relateren van Kritische Performance Indicatoren (KPI) aan de factoren die het succes van de organisatie bepalen, kan de continuïteit worden gewaarborgd.

1.2 Onderzoek

Binnen performance management is al veel onderzoek gepleegd naar de integratie van performance management in de organisatie, de verschillende methodes en de verbinding met HR (Bititci et al., 2012; Bourne et al., 2002; Otley, 1999). Eind jaren 80, begin jaren 90 leidde ontevredenheid van de focus van performance management tot een Multi dimensioneel systeem. Waar de focus eerder voornamelijk lag op het financiële aspect ontstond een systeem waarin niet-financieel, extern en toekomst ook belangrijke factoren werden (Bourne et al., 2000; Ferreira & Otley, 2009; Yigitbasioglu

& Velcu, 2012). Binnen deze systemen werd de verbinding met strategie een belangrijke rol. Performance management systemen dienen het managen van de prestaties van de organisaties te ondersteunen (Bititci et al., 2012). Ook kwam er de verbinding met HR, waardoor niet alleen individuele prestaties, maar ook team en leidinggevende prestaties meetbaar werden gemaakt (Bititci et al., 2012; Broadbent & Laughlin, 2009). Vandaag de dag is het meten van prestaties een gewoon begrip binnen organisaties (Gruman & Saks, 2011).

Mijn onderzoek richt zich op de implementatie van een performance management systeem. Hierbij zal er onderzoek worden verricht naar de implementatie en het adoptieproces van een bedrijf in de financiële dienstverlening, een detacheringbureau. Wat zijn de kritische succes factoren bij een implementatie van een performance management systeem en welke gedragsfactoren zijn van invloed op het implementatie proces?

1.3 Relevantie

Een succesvolle adoptie van performance management hangt samen met implementatie en gedragsfactoren. Het onderzoek sluit aan op de vraag naar verder onderzoek van kritische succesfactoren binnen implementatietrajecten (Pauwels et al., 2009; Yigitbasioglu & Velcu, 2012). “We believe that the real challenge lies in the development of an integrated and holistic understanding of performance measurement, i.e. performance measurement as a social system that enables learning in autopoietic networks” (Bititci et al., 2012, p. 319).

In de literatuur omtrent performance management zijn al veel gedragsfactoren benoemd die effect hebben op het adoptie/implementatie proces van performance management. In het onderzoek van De Waal uit 2003 zijn er al tientallen te onderscheiden. Door de veelvuldigheid aan factoren, dient er verder onderzoek te worden gepleegd naar de invloed van factoren tijdens het implementatie- / adoptieproces (Elzinga Be et al., 2009). Naast deze factoren zijn er nog overige factoren die van invloed zijn op het proces (Bititci et al., 2012; De Waal, 2003). Fruyer et al., (2009) geven aan dat er verder onderzoek nodig is naar het verzekeren van support van leidinggevers en cultuur aan performance management. Binnen de huidige literatuur is al veel te vinden over aspecten rondom implementatie en adoptie binnen non-profit instellingen (Becker et al., 2011; Kaplan, 2001; Waal et al., 2011). Wat mijn onderzoek interessant maakt is dat het zich focust op een profit organisatie waarbij de medewerkers en directie minder omgang hebben met elkaar dan binnen een “normaal” bedrijf wat gevolgen kan hebben voor factoren rondom het implementatie en adoptieproces.

1.4 Probleemstelling en doelstelling

De probleemstelling die uit voorgaande is gevormd is:

Welke aspecten maken de invoering en adoptie van een performance management systeem in de financiële dienstverlening tot een succes?

Om deze probleemstelling te kunnen beantwoorden zijn er een aantal deelvragen gevormd, afgeleid vanuit het implementatietraject en gedragsfactoren.

Implementatie

1. Wat is de grondslag van performance management?
2. Hoe heeft performance management zich ontwikkeld?
3. Hoe zie het implementatie traject van Otley eruit?
4. Wat zegt de literatuur over het model van Otley?
5. Wat zijn de succesfactoren tijdens een implementatie traject?

Gedragsfactoren

1. Wat is de aard van de medewerker?
2. Hoe is het gedrag van de medewerker?
3. Welke gedragsfactoren worden er door Van de Waal onderschreden?

Het uiteindelijke doel van mijn onderzoek is om inzicht te verkrijgen in het adoptieproces van performance management van een bedrijf in de financiële dienstverlening dat zich richt op het detacheren.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de literatuur studie naar performance management beschreven. Hierbij wordt onderzoek gedaan naar het implementatietraject op basis van het model ontwikkeld door Ferreira en Otley (2009). De gedragsfactoren zullen aan de hand van onderzoek van onder andere De Waal (2004) worden geanalyseerd. Op basis van de literatuurstudie worden er aan het eind van hoofdstuk 2 proposities geformuleerd.

In hoofdstuk 3 wordt de methode van onderzoek uitgewerkt. Het onderzoek zal een case study beslaan. Door middel van het verzamelen van interne en externe documentatie en het voeren van interviews bij Bureau X zal er data worden verzameld.

In hoofdstuk 4 zullen de resultaten van de interviews met de proposities worden bestudeerd en geanalyseerd, waarna er in hoofdstuk 5 tot een conclusie en discussie wordt gekomen. Tevens vindt u hier aanbevelingen voor verder onderzoek.

2. Literatuur onderzoek

2.1 Implementatie van performance management

2.1.1 Grondslag van Performance management

Performance management is vanuit verscheidene theorieën benaderd (Stringer, 2007). Eén van deze theorieën is de agency theorie. In deze theorie wordt er als het ware uitgegaan van een contract tussen de principaal (werkgever) en de agent (werknemer). Het doel van deze theorie is het oplossen van tegenstrijdige doelen en de houding tegenover risico (Eisenhardt, 1989). “Agency theory variables are also used to explain managers’ behaviours in terms of accountability, monitoring systems and information asymmetry” (Stringer, 2007, p. 102).

Naast de agency theorie komt Performance Management ook voort uit de literatuur over management control van Anthony, deze is gericht op accounting, beheersmaatregelen en goal congruence (Stringer, 2007). Management control is het proces waarbij er vanuit managers invloed wordt uitgeoefend op de medewerkers van de organisatie om de strategie van de organisatie te implementeren (Anthony & Govindarajan, 2007). Deze theorieën ondersteunen het belang van performance management.

2.1.1 Ontwikkeling

Het raamwerk van Otley uit 1999 is de eerste poging om te onderzoeken welke vraagstukken bij performance management betrokken moeten worden in een veldonderzoek. Deze benadering is meer systematisch dan onderzoeken uit het verleden (Stringer, 2007, p 93). Volgens Otley (1999) zijn er vijf vraagstukken die dienen te worden beantwoord voor het ontwikkelen van een raamwerk voor performance management:

1. Wat zijn de doelstellingen van de organisatie?
2. Wat is de strategie van de organisatie?
3. Wat zijn de gestelde kritische succesfactoren van de organisatie?
4. Wat is de vastgestelde beloning voor managers?
5. Welke informatiestromen zijn er binnen de organisatie?

Met deze vragen legt Otley de nadruk op management control (Rouse & Putteril, 2003). Om een beheerssysteem op te kunnen zetten, dienen kritische succesfactoren te zijn gekoppeld aan de doelstellingen en strategie van de organisatie (Otley, 1999). “Performance management is a continuous process of identifying, measuring, and developing the performance of individuals and teams and aligning performance with the strategic goals of the organization” (Aguinis, Joo & Gottfredson, 2011, p. 504). De grootste kracht van het model van Otley is dat het meer prestatie indicatoren omvat zoals budgetten, Balanced Scorecard en beloningssystematiek (Stringer, 2007).

Het beschreven raamwerk van Otley vertoont echter ook een aantal zwaktes: de visie en missie worden niet expliciet benoemd, er is alleen focus op het stellen van kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren en het meten en het evalueren van resultaten (Ferreira & Otley, 2009; Franssen & Schepers, 2006; Stringer, 2007). "This may be why Otley (1999) recommends his framework be combined with an in-depth and longitudinal field study approach so that the complex interrelationships between multiple organizational issues and dimensions, as well as the organizational context (e.g. culture, background, and structure) can be examined over time" (Stringer, 2007, p. 94).

Naast het model van Otley is het Levers of Control raamwerk van Simons ook veel besproken in de literatuur. Waar het model van Otley zich op één control systeem focust, heeft Simons een raamwerk waarbij van meerdere systemen uit wordt gegaan. "This suggests that different types of organizational plans and strategies will tend to cause different control systems configurations. However, the empirical studies conducted to date have not yielded any firm conclusions about the nature of the most appropriate connections between strategies and controls. In essence, strategies can be seen as the means by which an organization has decided that its aims can be achieved" (Otley, 1999, p. 367). De spanningen die in het managen van de organisatie bestaan, worden gewaarborgd met positieve en negatieve control systemen. Deze krachten zijn onderverdeeld in vier verschillende systemen: belief, interactive, boundary en diagnostic control systems. Het belief en het interactive control system zijn positieve systemen, deze richten zich op motivatie, beloning en groei. Boundary en diagnostic control systems worden onder negatieve control systemen geschaard, waarbij de nadruk ligt op dwang, het afstraffen en controle. Deze vier systemen richten zich op het top managementlevel en focussen zich daarbij op normen en waarden, strategische onzekerheden, grenzen en communicatie (Stringer, 2007; Tessier & Otley, 2012). "According to Otley, these approaches give a too narrow view of internal processes and offer little guidance for designing MCS. Consequently, he intends to "look beyond the measurement of performance to the management of performance" (Otley 1999, p. 364) by considering the whole MCS of an organization" (Strauss & Zecher, 2013, p. 257).

Vanwege de zwaktes uit het eerdere model van Otley heeft er een doorontwikkeling plaatsgevonden door Ferreira en Otley en is het model uitgebreid naar 12 vragen met het doel een succesvolle ontwikkeling van performance management en een duidelijke structuur te creëren (Broadbent & Laughlin, 2009; Ferreira & Otley, 2009). "It is designed as an holistic approach towards MCS research since it integrates Simons' (1995) and Otley's (1999) framework. In particular, it addresses the respective strengths and weaknesses of each framework" (Strauss & Zecher, 2013, p. 258). In het model komen alle managementlagen voor, dus zowel het midden management, de focus van het model van 1999, als het topmanagement, de focus van het Levers of Control model van Simons. Hiermee zijn zowel het raamwerk van Otley als het Levers of Control model verwerkt in het model van Ferreira en Otley. Het doel van deze opzet is om control te realiseren van het managen van de organisatie en het integreren van performance management met het management (Ferreira & Otley, 2009). Met de vragen wordt er specifiek en dieper ingegaan op zaken rondom het managen van realisatie van doelstellingen. Pauwels et al (2009) benoemen de ontwikkelingsstadia; te beginnen met het selecteren van kritische succesfactoren tot en met het bijsturen na evalueren van financiële resultaten.

2.1.2 Hoe ziet het implementatie traject eruit volgens Ferreira en Otley?

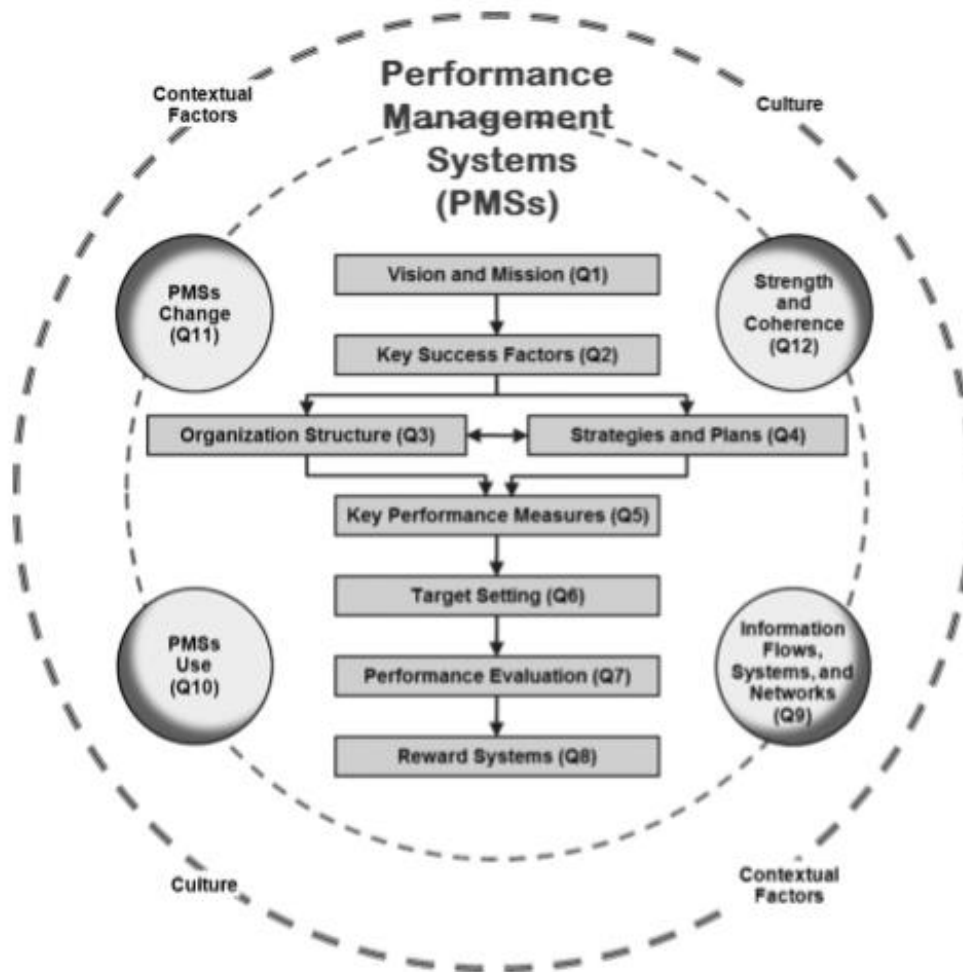
Zoals aangegeven is er door Ferreira en Otley (2009) een vragenlijst ontwikkeld voor de ontwikkeling van een raamwerk om performance management in de organisatie in te voeren. Hieronder zijn de twaalf vragen uiteen gezet. De eerste 8 vragen zijn voornamelijk functioneel en gericht op de inrichting van de organisatie. De overige vier vragen gaan in op de context binnen de organisatie (Broadbent & Laughlin, 2009). Deze vragen zijn een middel om het ontwerp en gebruik van een performance management systeem model te vereenvoudigen. Kernkarakteristieken van een performance management systeem worden hierin benoemd waardoor de focus op beheersing wordt vergroot.

Functionele aspecten:

	Kern	Vraagstelling
1	Visie en missie	Wat is de visie en missie van de organisatie en hoe is deze onder de aandacht gebracht van managers en medewerkers?
2	Succesfactoren	Wat zijn de succesfactoren van de organisatie en hoe zijn deze onder de aandacht gebracht van managers en medewerkers?
3	Organisatiestructuur	Wat is de organisatiestructuur en wat is de impact op het ontwerp en gebruik van performance management?
4	Strategie en doelstellingen	Wat is de strategie van de organisatie?
5	Kritische succesfactoren	Wat zijn de kritische succesfactoren van de organisatie, hoe zijn deze gespecificeerd en gecommuniceerd?
6	Prestaties stellen	Welke prestaties dient de organisatie te behalen, hoe worden doelen gesteld en hoe haalbaar zijn deze?
7	Beoordelingsproces	Wat is het beoordelingsproces van de organisatie?
8	Beloningssysteem	Wat zijn de beloningen voor behaalde doelstellingen?

Contextuele aspecten:

9	Informatie	Welke informatie lijnen en systemen zijn beschikbaar?
10	Gebruik	Hoe wordt er gebruik gemaakt van de beschikbare informatie?
11	Verandering	Hoe is performance management binnen de dynamiek en omgeving van de organisatie veranderd?
12	Samenhang	Hoe sterk en samenhangend zijn de verbindingen tussen de onderdelen van performance management en het gebruik daarvan?



Bron: Ferreira & Otley, 2009

2.1.3 Wat zegt de literatuur over het model van Ferreira en Otley?

Het raamwerk van Ferreira en Otley gebruikt duidelijke, concrete en relevante taal. Het raamwerk gaat dieper in op de achterliggende, contextuele factoren van de organisatie. Het legt de verbinding tussen missie, visie, ontwikkeling van prestatiefactoren, metingen, evaluaties en beloningssystematiek (Adler, 2011; Broadbent & Laughlin, 2009). Ferreira en Otley focussen zich hiermee op control binnen de gehele organisatie en niet op één onderdeel (Strauss & Zecher, 2013).

In het herziend performance management raamwerk van Ferreira en Otley zijn de aspecten contextuele factoren en organisatie cultuur niet volledig meegenomen (Adler, 2011; Broadbent & Laughlin, 2009; Ferreira & Otley, 2009). Binnen de contextuele factoren komen vooral de externe factoren niet aan bod. Interne contextuele factoren zoals strategie en organisatiestructuur zijn wel verweven in het raamwerk. De externe contextuele factoren en organisatiecultuur zijn voor Ferreira en Otley factoren waarop de organisatie weinig invloed kan uitoefenen en worden daarmee bewust buiten het model gehouden (Strauss & Zecher, 2013). Ze worden gezien als voorwaardelijke variabelen. "But we have not included these factors within the framework as we view them more as contingent variables that might explain why certain patterns of control are more or less effective

rather than characteristics of the control system that need to be incorporated into a description” (Ferreira & Otley, 2009, p. 267). Het model van Chenhall (2003) baseert zich juist op de contextuele factoren, met de externe omgeving als de basis van het model. Dit model gaat er vanuit dat organisaties zich op de veranderde omgeving willen aanpassen om goede prestaties te garanderen (Chenhall, 2003). Het heeft hiermee een andere insteek dan het model van Ferreira en Otley die juist op de interne basis richt.

2.1.4 Een (niet)succesvolle implementatie gekoppeld aan het model van Ferreira en Otley

Een implementatietraject kent succesfactoren en factoren die van negatieve invloed zijn op het proces. Deze factoren worden gekoppeld aan het implementatiemodel van Ferreira en Otley aan de functionele aspecten en de contextuele aspecten.

Functionele aspecten

Bij de functionele aspecten, gaat het met name om de organisatie inrichting, beginnend met de visie en missie van de organisatie en eindigend met de beloningssystematiek van medewerkers. Er zijn meerdere factoren te onderscheiden die het succes van een implementatie beïnvloeden. Volgens onderzoek van Bourne (2005) zijn er twee factoren te onderscheiden die vooruitgang in het implementatietraject behalen: inzet van top management en het benoemen van het voordeel wat er met het project wordt behaald. Bij de inrichting van de organisatie dient duidelijk te zijn wat de functie en het doel is van het performance management systeem, welke voordelen er behaald worden en of er een actieve rol is weggelegd voor het top management.

Uit een case study van Cheng et al. (2006) blijkt dat commitment vanuit de top van de organisatie van groot belang is om te slagen. In de case study was er weinig commitment zichtbaar vanuit het topmanagement, hierdoor kwam er vanuit de werknemers ook geen steun. Ze zagen performance management als iets tijdelijks dat snel zou worden vervangen. Een succesvolle implementatie werd hierdoor bemoeilijkt.

Volgens Aguinis, Joo & Gottfredson (2011) is strategische overeenstemming tussen individuele en organisatie doelstellingen een positieve factor. Daarnaast onderscheiden ze binnen het meten meerdere aspecten: de metingen die worden gedaan zijn zinvol en belangrijk voor de functie, er is gedetailleerde informatie over de verwachtingen, gemeten prestaties zijn deugdelijk en betrouwbaar. Tevens is het systeem transparant. Merchant en Van der Stede (2012) stellen dat bij hun raamwerk van result control goed dient te worden bepaald wat er wordt gemeten. Het meten van performance dient verband te hebben met gestelde doelstellingen, wat je meet is wat je krijgt, medewerkers moeten weten wat voor de organisatie belangrijke factoren zijn, hier zullen zij zich ook op richten. Uit onderzoek van Becker et al. (2011) blijkt dat een belangrijk onderdeel van de implementatie is dat de organisatie over voldoende vaardigheden dient te beschikken voor het opstellen van kritische prestatiefactoren en dat het meten van deze factoren op betrouwbare wijze plaatsvindt.

Het implementatieproces is van grote invloed op het succes van het performance management raamwerk (Ukko, Tenhunen & Rantanen, 2007, p. 45). Een belangrijke fase hierin is het informeren van de medewerkers over het nieuwe systeem. Transparantie van het performance management systeem speelt ook een grote rol (Aguinis, Joo & Gottfredson, 2011; Ukko, Tenhunen & Rantanen, 2007). Wanneer niet volledig zal worden begrepen waarom een performance management systeem wordt geïmplementeerd, zal de kans van slagen laag zijn (Cheng et al., 2006).

Tevens zijn er negatieve factoren die een implementatie kunnen beïnvloeden. Bourne, Mills, Wilcox, Neely en Platts (2002) benoemen de weerstand tegen het meten van het personeel als een van de obstakels. Daarnaast kunnen er beperkingen ontstaan van software en hardware die het meten bemoeilijken, waardoor het complex is om de juiste data te kunnen genereren (Bourne, 2005; Bourne et al, 2002; Powell, 2004). Volgens Merchant en Van der Stede (2012) werkt beheersing gericht op resultaten optimaal wanneer er aan drie specifieke condities wordt voldaan: organisaties kunnen de gewenste resultaten bepalen van de control gebieden, de medewerkers hebben significante invloed op de gestelde doelstellingen en de resultaten kunnen duidelijk worden gemeten.

Contextuele aspecten

Bij de contextuele factoren ligt de focus op de interne omgeving van de organisatie. Ook hier zijn er factoren die van invloed zijn op een succesvolle of niet succesvolle implementatie. Binnen de interne omgeving spelen politiek en cultuur een rol, medewerkers hebben angst tegen beoordelingen en de consequenties die hieraan gekoppeld zijn (Powell, 2004). Uit onderzoek van Aguinis, Joo & Gottfredson (2011) blijkt dat samenhang tussen performance management en cultuur een belangrijke factor is van het ideale performance management systeem. Binnen het model van Ferreira en Otley wordt de organisatiecultuur buiten beschouwing gelaten, omdat er weinig invloed op kan worden uitgeoefend (Strauss & Zecher, 2013). Deze factoren veroorzaken gedragingen en patronen die op de functionele factoren van invloed kunnen zijn, maar daar kun je zelf geen controle op uitoefenen. Ferreira en Otley (2009) erkennen de factoren wel en koppelen ze aan een ander niveau, maar houden geen rekening met het bepalen van functionele en contextuele aspecten.

Het gebruik van het performance management systeem is gerelateerd aan de organisatie. Van belang is dat het besluitvormingsproces op de manier van organiseren binnen de organisatie aansluit (Pauwels et al., 2009). Daarnaast kan overeenstemming van het doel makkelijker worden gerealiseerd wanneer de relaties tussen afdelingen goed zijn (Pauwels et al., 2009). Ferreira en Otley hebben er bewust voor gekozen om de contextuele factoren buiten beschouwing te laten. Malmi en Brown (2008) geven aan dat cultuur zelf een control systeem wordt, wanneer het wordt gebruikt om het gedrag van medewerkers te reguleren. "We consider three aspects of cultural control; value-based controls (Simons, 1995), symbol-based controls (Schein, 1997), and clan controls (Ouchi, 1979)" (Malmi & Brown, 2008, p. 294).

Performance management is zoals al eerder benoemd het ondersteunen van het managen van de prestaties van de organisaties (Bititci et al., 2012). Verscheidene modellen zijn ontwikkeld om een systeem te creëren. Het ene model haakt wel aan op cultuur als steunpunt het andere model niet. Omdat het een externe invloed is, is het lastig om deze te reguleren, te controleren. De vraag is of je het onderdeel wil laten zijn van je model of het als een onzekere factor mee wil nemen. Houd je rekening met de cultuur bij het bouwen van performance management of laat je de cultuur zich aanpassen/wenden naar performance management.

2.2 Gedragsfactoren

2.2.1 Wat is de aard van de medewerker?

Performance management is volgens Walters (1995) het leiden en ondersteunen van medewerkers om effectiviteit en efficiëntie af te stemmen op de behoeftes van de organisatie. Om dit te bewerkstelligen dient er aandacht te zijn voor de houding van werknemers zodat de relatie tussen werkgever en werknemer verbetert (Kagaari et al., 2010). In de dienstverlenende sector werken professionals, consultants die bij bedrijven kunnen worden ingezet om het probleem op te lossen. Hoe de persoon in elkaar steekt, de aard van de persoon heeft effect op het succes van de professional. Dat ze het werk van een professional doen, maakt ze er nog niet een. Greiner en Ennsfellner (2010) onderscheiden een aantal karakteristieken die van toepassing zijn bij een professional.

Karakteristiek	Kernwoorden
Werk	Niet-routine, intellectueel, discretie en analyse en beoordeling
Kennis en vaardigheden	Intellectueel werk van gespecialiseerd soort
Scholing	Hoger onderwijs voor het ontwikkelen van kennis en vaardigheden
Kwaliteit	Toegepast met training en integriteit
Handhaving	Normen en waarden

Tabel 1: Karakteristieken van een professional (Greiner & Ennsfellner, 2010, p. 74).

2.2.2 Hoe is het gedrag van medewerkers?

Voor een succesvolle adoptie van performance management dient er rekening te worden gehouden met het gedrag van de medewerkers. "It can be suggested that the management should consider the employee perspective more during the development, implementation, and use of performance measurement" (Ukko et al., 2007, p. 43). Medewerkers zijn een belangrijke factor om het succes van het performance management systeem te kunnen beoordelen. Een belangrijk onderdeel hiervan is communicatie. Tijdens het implementatietraject dient er sprake te zijn van communicatie en openheid naar medewerkers toe. Dit zal uiteindelijk een groot onderdeel zijn van het succes (Aguinis et al., 2011; Elzinga et al., 2009; Kagaari et al., 2010).

Er zijn allemaal gedragsfactoren die meespelen in het gedrag van de medewerker. Verscheidene gedragsfactoren hebben impact op het adoptieproces. De Waal (2003) onderscheidt meerdere gedragsfactoren die van grote invloed zijn op het succes van performance management. Deze factoren zijn onder te verdelen in verschillende categorieën: performance management systeem,

gecontroleerd systeem, controlerend systeem, en de interne en externe omgeving van de organisatie. Waarna later de gedragsfactoren in vijf gebieden werden ondergebracht. “In a later article, De Waal (2004) has further developed his work by grouping behavioral factors that are important for the regular use of PMSs into five areas (manager’s understanding, manager’s attitude, PMS alignment, PMS focus, and organizational culture), to which a company should pay special attention” (Elzinga et al., 2009, p. 511). Omdat deze vijf gebieden aansluiten op de eerder benoemde karakteristieken van een professional: werk, kennis en vaardigheden, scholing, kwaliteit en handhaving ga ik in het volgende gedeelte dieper in op de vijf gedragsfactoren van De Waal.

2.2.3 Gedragsfactoren volgens De Waal (2004)

1. Organisational members’ understanding

Medewerkers begrijpen het nut en doel van performance management (De Waal, 2004). Het begrip van de medewerker is een gedragsfactor die invloed heeft op het adoptieproces. Bij performance management worden targets (kritische succesfactoren) gesteld, bedoeld om de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Medewerkers krijgen met de vorming van targets verantwoording. Er kunnen consequenties worden verbonden wanneer de medewerker niet de target volledig heeft gerealiseerd (De Waal, 2004). Volgens Cheng et al. (2006) is een effectief performance managementsysteem een cruciale functie voor communicatie en om medewerkers te informeren over doelstellingen.

Medewerkers dienen daarnaast voldoende kennis te bezitten voor het beoordelen van de metingen. Wanneer de kennis niet toereikend is, dienen trainingen kennis te vergroten, zodat wanneer acties noodzakelijk zijn, acties op basis van kennis genomen kunnen worden (Becker et al., 2011; Franco & Bourne, 2003). Volgens Merchant en Van der Stede (2012) is het stellen van doelstellingen tweeledig, motivatie wordt aan de ene kant vergroot door heldere doelstellingen waaraan medewerkers kunnen voldoen en aan de andere kant kan de medewerker zijn eigen prestatie beoordelen. “We believe that organizations that hope to achieve a competitive advantage through employee engagement will be most successful by incorporating and including employee engagement in the performance management process” (Gruman & Saks, 2011, p. 133).

2. Organisational members’ attitude

Naast begrip is de houding van de medewerker ook een factor die een rol speelt. “Organisational members have a positive attitude toward performance management” (De Waal, 2004, p. 303). Belangrijk is dat medewerkers erkennen dat de organisatie gebaat is bij een performance management systeem, hiermee zal de bereidwilligheid van de medewerkers worden vergroot en zal het systeem sneller kunnen worden geïmplementeerd en geadopteerd. De adoptie van kritische succesfactoren zal daardoor vanzelf ontstaan en het managen van performance als vanzelfsprekend worden beschouwd (Cheng et al., 2006; De Waal, 2004). De houding van medewerkers wordt bepaald door de mate van tevredenheid en betrokkenheid van eigen werk. Wanneer deze positief zijn, zal er een positief effect plaatsvinden op performance management. Ook het actief participeren

in het ontwikkelen van doelstellingen werkt positief op het volbrengen van eigen werkzaamheden (Kagaari et al., 2010).

Uit onderzoek van Franco en Bourne (2003) blijkt dat management leiderschap en betrokkenheid invloed hebben op een positieve houding van werknemers tegenover performance management. Het gaat niet om het feit dat de directie graag een performance management systeem wil, maar om de noodzaak hiervan. Het management dient hierin het positieve voorbeeld te geven en te laten zien dat de noodzaak er is. De medewerker zal dit gedrag dan makkelijker volgen (Elzinga et al., 2009).

3. Performance management alignment

Van belang is dat er met het opstellen van kritische succesfactoren wordt aangehaakt op de verantwoordelijkheden van de medewerkers. "Performance management matches the responsibilities of organisational members" (De Waal, 2004, p. 303). Naast de match tussen performance management en de verantwoordelijkheden van medewerkers, dient er ook sprake te zijn van een koppeling met de strategie (Franco & Bourne, 2003). Onderzoek van Atkinson (2006) geeft aan dat bij het implementeren er heldere communicatiestromen dienen te zijn, de gestelde doelstellingen dienen aansluiting te vinden met de strategie en organisatie.

4. Performance management focus

Volgens De Waal (2004) heeft de gedragsfactor focus ook invloed op performance management. "Performance management has a clear internal management and control focus" (De Waal, 2004, p. 303). De focus en het doel dienen gericht te zijn op beheersing van de organisatie, het waarborgen van de continuïteit. Het doel van performance management is duidelijk en transparant. Voor medewerkers is aangetoond dat performance management relevant is (De Waal, 2004). "Despite the popularity of performance management systems, dozens of studies indicate the consistent result that firms are not managing employee performance very well. Specifically, only 3 in 10 employees believe that their company's performance review system actually helped them improve their performance" (Aguinis et al., 2011, p. 503). Om performance management tot een succes te maken is belangrijk dat het hoger/senior management een actieve rol in de implementatie inneemt. Het onderzoek van Cheng et al. (2006) liet zien dat door het ontbreken van een actieve rol er een drempel ontstond voor een succesvolle implementatie.

5. Organisational culture

"The organisational culture is aimed at using performance management to continuously improve" (De Waal, 2004, p. 303). Voor performance management speelt cultuur een belangrijke rol. Openheid en transparantie bij het communiceren van kritische succesfactoren moedigt de medewerker aan om eigen performance te verbeteren. Daarnaast speelt vertrouwen binnen de cultuur een grote rol. Men dient naast elkaar te vertrouwen ook te durven bouwen op informatie (De Waal, 2004). Franco en Bourne (2003) onderscheiden de cultuur van de organisatie als een van de kritische succesfactoren

van een succesvolle adoptie van performance management. Uit onderzoek van Franco en Bourne bleek dat door cultuur een succesvolle implementatie kan leiden tot prestatieverbeteringen.

Merchant en Van der Stede (2012) benoemen meerdere beheersmaatregelen die gericht zijn op cultuur. Cultuur komt voort uit gezamenlijke normen en waarden, idealen en gedrag. Code of conduct, fysieke voorzieningen en de tone at the top hebben invloed op de cultuur. Volgens Ferreira en Otley (2009) valt cultuur onder de contextuele factoren waar je als organisatie weinig invloed op kan uitoefenen.

2.3 Propositions

Op basis van voorgaande literatuurstudie zijn er een viertal proposities gevormd om de centrale vraag te kunnen beantwoorden.

Propositie 1:

Volgens de hiervoor beschreven literatuur is er een belangrijk verbinding van visie naar performance management. Aguinis et al. (2011) benoemen strategische overeenstemming tussen individuele en organisatie doelstellingen als een belangrijke factor. Merchant en Van der Stede (2012) vullen dit aan door als belangrijke condities te benoemen dat organisaties de gewenste resultaten in beheersmaatregelen kan onderbrengen, medewerkers invloed hebben op gestelde doelstellingen en resultaten duidelijk kunnen worden gemeten. Om de invoering van performance management in een organisatie tot een succes te maken, is het noodzakelijk dat er connectie is tussen de termen visie, missie, strategie, kritische succesfactoren en performance management en dat deze termen bekend zijn binnen de organisatie.

P1. Door het ontbreken van verbinding tussen missie, visie, ontwikkeling van prestatiefactoren, metingen, evaluaties en beloningssystematiek ontstaat er een negatief effect op de implementatie en daarmee de adoptie van performance management.

Propositie 2

Wat kan de directie doen om adoptie van performance management te bevorderen? Deze vraag is van groot belang om invoering van performance management te laten slagen. Uit de onderzoeken van Bourne (2005) en Cheng et al. (2006) kan worden geconcludeerd dat zonder commitment van de directie er een barrière ontstaat voor een succesvolle adoptie van performance management. Wanneer medewerkers zelf niet de noodzaak zien om performance management in te voeren is het van belang dat de directie het kan uitdragen. Uiteindelijk valt of staat een succesvolle adoptie met de commitment van de directie. Wanneer deze ontbreekt zullen medewerkers ook minder snel geneigd zijn om performance management te adopteren.

P2. Zonder commitment van de directie van een organisatie zal de adoptie van performance management niet succesvol zijn.

Propositie 3

Hoe sta jij tegenover performance management? Als medewerker is het van belang dat je begrijpt waarom de organisatie performance management wil invoeren. Daarnaast dient de medewerker ook een positieve houding te hebben tegenover performance management. Wanneer dit ontbreekt zal het voor de organisatie volgens de literatuur lastig zijn om de medewerker mee te nemen en een succesvolle adoptie te creëren. Volgens De Waal (2004) en Cheng et al. (2006) vergroot een open houding de kans op een succesvolle adoptie. Gruman en Saks (2011) voegen daaraan toe dat de commitment van de medewerker wordt vergroot door zijn betrokkenheid actief mee te nemen in het implementatieproces. Wanneer de medewerker geen betrokkenheid voelt bij de implementatie van een performance management systeem kan er een negatief effect plaatsvinden, hierdoor zal de kans van slagen verkleinen.

P3. Een open en betrokken houding van medewerkers maakt de adoptie van performance management succesvol.

Propositie 4

Niet alleen de medewerker heeft invloed op de adoptie van performance management. Belangrijk is ook dat de organisatie klaar is om performance management te adopteren. Is de organisatie bereid om performance management te adopteren? In het model van Ferreira en Otley (2009) komt cultuur niet aan bod. Het wordt gezien als een contextuele factor waarop geen invloed kan worden uitgeoefend. Vandaar dat deze factor niet wordt meegenomen in hun raamwerk. Heeft cultuur effect op het adoptieproces van performance management? Uit de literatuur van De Waal (2004), Franco en Bourne (2003) en Merchant en Van der Stede (2012) blijkt dat cultuur een belangrijke beheersmaatregel is. Het is van grote invloed op het succes van de adoptie. Vandaar dat ik zo tot de laatste propositie kom.

P4. Een open cultuur zorgt voor een grotere kans op een succesvolle adoptie van performance management.

3. Methode van onderzoek

3.1 Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de wijze waarop de geformuleerde proposities getoetst worden in de praktijk uiteengezet. Er kan op verschillende manieren een analyse worden uitgevoerd. Ik heb gekozen voor een diepgaande analyse van een fenomeen in een real-life context (Adolphus, 2011). Hierbij is de methodiek van een case study het meest gebruikelijk en is met name geschikt voor verkennend en verklarend onderzoek, het zoeken naar relevante variabelen/factoren en de verbanden daartussen.

Volgens Kamminga (2013) zijn er verscheidene rollen waarbij een case study wordt toegepast:

- Exploratief genereren van hypotheses;
- Toetsing van proposities.

Voor het exploratief genereren van hypotheses is de methodiek van Eisenhardt geschikt. Het doel van deze methodiek is het onderzoeken en niet het generaliseren. In tabel 2 staan de verschillende te nemen stappen bij deze vorm van case study uiteengezet. Bij het toetsen van proposities is juist het stappenplan van Yin geschikt. Hierbij worden proposities getoetst aan de hand van de theorie. De stappen in deze case study zijn ook in tabel 2 uitgezet.

	Eisenhardt	Yin
1	Start	Het maken van een onderzoeksdesign
2	Selecteren van case	Vorbereiding voor het verzamelen van data
3	Vervaardigen van methodieken en protocollen	Het daadwerkelijk verzamelen van data
4	Het "veld" betreden	Het analyseren van de data
5	Analyseren van de data	De verslaglegging van case studies
6	Het vormen van hypotheses	
7	Vergelijken met bestaande literatuur	
8	Beëindigen van het onderzoek	

Tabel 2: Stappenplan case study (Eisenhardt 1989, 177; Kamminga, 2013, 170)

"Een essentieel vraagstuk bij het uitvoeren van case study research is het vaststellen van de begrenzing van de onderzoekseenheid oftewel de case" (Kamminga, 2013, p. 168). Het exploratief genereren van hypotheses sluit aan op de literatuur van Eisenhardt (1989). Er wordt gestart met de case study, hypotheses worden gevormd en vervolgens naast de bestaande literatuur gelegd. Yin (2009) richt zich met het onderzoek op het toetsen van proposities (Kamminga, 2013). Voor mijn onderzoek ga ik uit van de theorie van Yin, waarbij ik een aantal gestelde proposities uit de literatuur onderzoek.

Binnen de case study zijn vier varianten mogelijk (Adolphus, 2011):

1. Single – holistic: één case binnen één unit
2. Single – embedded: meerdere cases binnen één unit
3. Multiple – holistic: één case binnen meerdere units
4. Multiple – embedded: meerdere cases binnen meerdere units

Voor het onderzoek ga ik uit van één case binnen één unit, de single – holistic case.

3.2 Dataverzameling

Cepeda en Martin (2005) onderscheiden een viertal stappen binnen het onderzoeksproces:

1. Plannen;
2. Verzamelen van data;
3. Het analyseren van data;
4. Het reflecteren.

Er is gekozen voor een single case study, waarbij het verzamelen van data plaatsvindt via kwalitatief onderzoek. Middels een literatuurstudie zijn er proposities geformuleerd die met behulp van interviews worden getoetst. Aan de hand van de literatuur is er een set aan interviewvragen geformuleerd. Deze vragen zijn de basis voor de afgenomen interviews.

3.3 Operationalisatie en data analyse

Uit de literatuurstudie zijn een viertal proposities gevormd die worden getoetst door middel van interviews. Deze proposities zijn gekoppeld aan performance management, met de volgende onderwerpen:

1. Implementatie
 - a. Visie/missie/strategie
2. Adoptie
 - a. Commitment / houding directie
 - b. Commitment / houding werknemer
 - c. Cultuur

Het onderzoek is uitgevoerd bij een detacheringbureau waarbij medewerkers door heel het land worden gedetacheerd. Het bureau is opgericht door twee broers, die allebei zowel aandeelhouder als eigenaar van de organisatie zijn. De directie is verantwoordelijke voor de dagelijkse leiding. De afgelopen tijd is het detacheringbureau enorm gegroeid in omvang met zo'n 15 FTE in de groep gedetacheerde medewerkers. Ook bij een detacheringbureau speelt prestatie een grote rol. Het draait allemaal om imago en succes. Een succesvolle medewerker zorgt voor een tevreden klant. Het

is hiermee gerelateerd aan de groei van de organisatie. Het is dan ook vanzelfsprekend dat performance management een rol speelt. Door middel van performance management wil de directie focus behouden. Focus op de juiste zaken waarmee zowel klant- als medewerkerswaarde wordt vergroot. Wat is de rol van visie/missie en strategie hierin? Zorgt een duidelijk beeld en verbinding met KPI's voor een succesvolle adoptie van performance management? Deze vraag is onderzocht bij bureau X. De case study is uitgevoerd bij één organisatie waarbij er tien interviews zijn gehouden. Voor het creëren van een zo breed mogelijk beeld zijn er op alle hiërarchische niveaus medewerkers geïnterviewd (zie tabel 3).

Nr.	Datum:	Functie:
1	26 september 2016	Medewerker extern - Assistent Controller
2	29 september 2016	Directeur
3	30 september 2016	HR adviseur
4	30 september 2016	Sales consultant
5	30 september 2016	Sales consultant
6	10 oktober 2016	Medewerker extern – Administrateur
7	11 oktober 2016	Medewerker extern - Senior Administrateur
8	11 oktober 2016	Medewerker extern – Administrateur
9	18 oktober 2016	Medewerker extern - Assistent Administrateur
10	30 oktober 2016	Medewerker extern – Administrateur

Tabel 3: Overzicht geïnterviewde medewerkers

- Directeur
 - Verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding.
- HR Adviseur
 - Verantwoordelijk voor HR.
- Sales consultant (2)
 - Medewerker die de opdrachten bij opdrachtgevers zoekt voor het plaatsen van de externe medewerker
- Medewerker extern – Assistent controller
 - Gedetacheerde medewerker in de functie van assistent controller
- Medewerker extern – senior administrateur
 - Gedetacheerde medewerker in de functie van senior administrateur
- Medewerker extern – administrateur (3)
 - Gedetacheerde medewerker in de functie van administrateur
- Medewerker extern – assistent administrateur
 - Gedetacheerde medewerker in de functie van assistent administrateur

Voor het houden van deze interviews is voorafgaand een vragenlijst opgesteld, deze is bijgevoegd in bijlage 1. Om mijn onafhankelijkheid te kunnen waarborgen, heb ik bij het benaderen van mogelijke respondenten en voorafgaand aan het interview aangegeven dat ik in mijn rol als student dit onderzoek doe. Tijdens de interviews heb ik de focus gehouden op het onderzoek en werkinhoudelijk zaken niet behandeld. Voor de verwerking is elk interview opgenomen, op basis van de opname uitgewerkt en vervolgens ter controle naar de geïnterviewde gestuurd. De interviews met de externe medewerkers zijn allen afgenomen bij de klant, de opdrachtgever van de geïnterviewde of bij de opdrachtgever van de interviewer. Het interview met de directeur, HR adviseur en beide sales consultants zijn afgenomen op het hoofdkantoor. De interviews duurden tussen de 40 minuten en

één uur en zijn allen met behulp van audio apparatuur opgenomen. Alle geïnterviewden hebben toestemming gegeven voor de uitwerking en het gebruik van het interview in mijn rapport.

Nadat alle interviews zijn gevoerd is de data uitgewerkt en geanalyseerd. Er is gezocht naar patronen in antwoorden van de respondent. Aan de hand van cross-case synthese is er gezocht naar overeenkomsten en afwijkingen tussen respondenten (Eisenhardt, 1989).

3.4 Methodologische issues

Wanneer het over methodologische issues gaat, gaat het over betrouwbaarheid en validiteit. Binnen de validiteit zijn er vier soorten te onderscheiden:

- Construct validiteit: Dekken we met de waarnemingen in het onderzoek wel juist de begrippen en variabelen af;
- Interne validiteit: Zijn de gevonden verklaringen wel correct;
- Externe validiteit: De generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten;
- Betrouwbaarheid: De stabiliteit van de onderzoeksresultaten.

Construct validiteit:

De construct validiteit is gewaarborgd door alle interviews met behulp van een vooraf vastgestelde vragenlijst af te nemen. Hiermee zijn de begrippen en variabelen goed afgedekt in de vragen en wordt de geïnterviewde gedwongen om deze begrippen nader toe te lichten. De begrippen die zijn gebruikt in het onderzoek, met name bij de interviews, zijn naar de eigen interpretatie van de geïnterviewde uitgewerkt, waarbij er door de onderzoeker extra uitleg is gegeven over performance management.

Interne validiteit:

De interne validiteit is gewaarborgd door de interviewvragen vanuit de literatuur te formuleren. Begrippen zijn aan de hand van literatuur toegelicht tijdens interviews, wanneer deze voor respondenten niet duidelijk waren.

Externe validiteit:

Er is voor het onderzoek een brede basis vanuit de literatuur gecreëerd. Deze basis was ook de input voor de vragenlijst die voor de interviews is gebruikt. Door middel van het voeren van meerdere interviews is getracht om voldoende input te krijgen. Echter is er in het onderzoek gekozen voor één case, hiermee is de generaliseerbaarheid minimaal en de externe validiteit beperkt.

Betrouwbaarheid:

De interviews zijn gevoerd aan de hand van vooropgestelde vragen. Deze vragen zijn niet vooraf aan de respondenten verstrekt, waarmee sociaal wenselijke antwoorden worden verkleind. De interviews met externe medewerkers zijn buiten kantoor gevoerd. Daarnaast is de betrouwbaarheid gewaarborgd door de interviews uit te werken aan de hand van een geluidsopname. De

geïnterviewde heeft een kopie van de uitwerking ontvangen. Deze kon de geïnterviewde vervolgens zelf beoordelen en er akkoord op geven.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de interviews weergegeven en analyseer ik deze resultaten om zodoende een uitspraak over de proposities te kunnen doen.

1. Verbinding visie/missie/strategie met KPI > implementatie > Adoptie performance management

Zoals eerder benoemd wordt er vanuit de literatuur aangegeven dat het belangrijk is dat de inrichting van de organisatie aan een aantal factoren voldoet. Om performance management in te kunnen richten dienen visie, missie, strategie en doelstellingen van de organisatie bekend te zijn, dit om de juiste succesfactoren te kunnen benoemen. Het ontbreken van deze factoren zullen een succesvolle adoptie in de weg staan. Dit heeft tot de volgende propositie geleid:

Door het ontbreken van verbinding tussen missie, visie, ontwikkeling van prestatiefactoren, metingen, evaluaties en beloningssystematiek ontstaat er een negatief effect op de implementatie en daarmee de adoptie van performance management.

Hieronder wordt schematisch weergegeven wat de kernbegrippen van de respondenten zijn:

Geïnterviewde	Leeftijd	Dienstjaren	Kernwoorden
Medewerker extern - Assistent Administrateur	20 - 30	1 - 5	Prestaties beoordelen Doel organisatie: niet duidelijk Doel PM: doelstelling op strategie afstemmen
Medewerker extern – Administrateur	20 - 30	1 - 5	Sturen naar het doel van de organisatie Doel organisatie: winst maken Doel PM: een middel, meetinstrument
Medewerker extern – Administrateur	20 - 30	1 - 5	Stimuleren prestatie Doel organisatie: winst maken Doel PM: Performance verhogen
Medewerker extern – Administrateur	40 - 50	10 - 15	Stimuleren prestatie Doel organisatie: niet duidelijk Doel PM: Koppelen aan beloning
Medewerker extern - Senior Administrateur	40 - 50	5 - 10	Metten van prestaties Doel organisatie: zwakend, maar groei Doel PM: Minder vrijblijvend, strakker monitoren
Medewerker extern - Assistent Controller	40 - 50	5 - 10	Sturen van de organisatie, beloningssystematiek Doel organisatie: niet duidelijk Doel PM: combi van sturen en belonen
Sales consultant	20 - 30	1 - 5	Doelstelling neerzetten Doel organisatie: talentvol verbinden Doel PM: Duidelijk, meetbaar, continu verbeteren
Sales consultant	30 - 40	1 - 5	Leiderschap, coachend aansturen Doel organisatie: talentvol verbinden Doel PM: kracht in mensen naar boven halen
HR Adviseur	40 - 50	5 - 10	Ontwikkelperspectief, de prestaties van medewerkers verbeteren Doel organisatie: Succesvol verbinden Doel PM: PM snijdt alle onderwerpen van de strategie aan, beloningssysteem
Directeur	30 - 40	10 - 15	Op output, competentie en op verwachtingen sturen en daarover communiceren Doel organisatie: Talentvol verbinden, medewerker- en klantwaarde verhogen Doel PM: meten van de handelingen

Allereerst dient duidelijk te zijn wat de geïnterviewden verstaan onder performance management. Elk interview is dan ook gestart met de vraag wat de geïnterviewde onder performance management verstaat. De woorden sturen, prestatiegericht en beloningssystematiek zijn termen die hieraan door

de medewerkers werden verbonden, waarbij het doel van de organisatie is om met behulp van performance management een stuk verbinding te zoeken tussen intern en extern en medewerkers in zijn of haar kracht te zetten. Om te kunnen sturen en de organisatie te kunnen beheersen, dienen de doelstellingen van performance management gekoppeld te zijn aan de gestelde strategie. Uit het onderzoek blijkt dat bij veel medewerkers in de organisatie niet duidelijk is wat de strategie van de organisatie is. Groei van de organisatie wordt benoemd en dat de organisatie winstgevend moet zijn. Men vindt het logisch dat daar de doelstellingen op zijn afgestemd.

Binnen onze visie zit natuurlijk talentvol verbinden, met medewerkers en klanten. Ik denk dat het meehelpt aan het ontwikkelen en groeien van de medewerkers. De rode lijn die ik altijd geproefd heb is ontwikkelen. Ik beschouw het als iets positiefs. Om de organisatie en de medewerker te helpen ontwikkelen (citaat sales consultant).

Dat niet alle medewerkers weten wat precies de strategie van de organisatie inhoudt, is met name geconstateerd bij de respondenten die extern werkzaam zijn. Het uiteindelijke doel van de organisatie wordt gekoppeld aan groei en winst maken. Ze begrijpen dat de onderdelen allemaal verbinding hebben met elkaar. De verscheidene facetten dienen op elkaar te zijn afgestemd om goed werkend te zijn. Performance management dient daar ook op ingericht te worden.

Uiteindelijk valt alles samen, strategie, visie, doelen, PM het heeft allemaal verbinding met elkaar (citaat externe medewerker).

In het literatuuronderzoek is de propositie gesteld dat een duidelijke verbinding tussen visie, missie, strategie en kritische prestatie indicatoren dient te worden gesteld om een succesvolle implementatie en daarmee adoptie teweeg te brengen. Het resultaat van mijn onderzoek is dat medewerkers en de organisatie erkennen dat er verbinding dient te zijn tussen visie, missie, strategie en doelstellingen, maar dat het niet wordt gezien als een onderdeel dat expliciet bijdraagt aan een succesvolle implementatie. Het belonen daarentegen wordt wel direct verbonden aan performance management. Het principe voor wat hoort wat is hierbij geldig. Wanneer er wordt gestuurd op prestatie, en daarmee dus duidelijk het presteren van de medewerker inzichtelijk wordt gemaakt, wordt het als niet meer dan logisch gezien om daar een beloning aan te koppelen. Hiermee is aangetoond dat de geformuleerde propositie kan worden aangenomen.

2. Commitment/tone at the top > adoptie performance management

Naast interne inrichtingsfactoren is ook belangrijk wat voor invloed de directie kan uitoefenen om adoptie van performance management te bevorderen. Binnen het implementatietraject speelt de directie een grote rol volgens de literatuur. Dit heeft tot de volgende propositie geleid:

Zonder commitment van de directie van een organisatie zal de adoptie van performance management niet succesvol zijn.

Hieronder wordt schematisch weergegeven wat de kernbegrippen van de respondenten zijn:

Geïnterviewde	Leeftijd	Dienstjaren	Kernwoorden
Medewerker extern - Assistent Administrateur	20 - 30	1 - 5	Transparantie, creëren van een dashboard Noodzaak: Betere manier om medewerkers te beoordelen en doelen te kwantificeren Randvoorwaarden: eenheid in doelstellingen Communicatie: Communiceren via intranet Nieuw: nu vindt beoordeling niet duidelijk plaats
Medewerker extern – Administrateur	20 - 30	1 - 5	Niet half implementeren, medewerkers betrekken Noodzaak: betere resultaten, medewerkers stimuleren Randvoorwaarden: duidelijkheid over het nut voor de medewerker, transparantie in cijfers Communicatie: medewerkers tijdens het proces informeren Nieuw: verandert niets qua werkproces, formalisering van het huidige proces
Medewerker extern – Administrateur	20 - 30	1 - 5	Beloning aan PM koppelen Noodzaak: inzicht verkrijgen Randvoorwaarden: transparantie, lang proces van één jaar Communicatie: duidelijk, simpel, transparant Nieuw: nu niet zichtbaar
Medewerker extern – Administrateur	40 - 50	10 - 15	Openheid en eerlijk communiceren Noodzaak: inspelen op betrokkenheid, zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van de medewerker Randvoorwaarden: geen strafstelsel, medewerkers betrekken in het proces Communicatie: open en transparant communiceren over doelstellingen en systematiek Nieuw: Niet vreemd, het wordt duidelijker en concreter gemaakt
Medewerker extern - Senior Administrateur	40 - 50	5 - 10	Creëren van draagvlak Noodzaak: organisatie is aan het professionaliseren Randvoorwaarden: niet halsoverkop, op 1-1 invoeren, geen ruimte voor discussie, duidelijkheid Communicatie: het grootste gevaar is communicatie, er door heen rammen Nieuw: Organisatie is al geruime tijd bezig
Medewerker extern - Assistent Controller	40 - 50	5 - 10	Wat levert het de medewerker op Noodzaak: Binding met de organisatie Randvoorwaarden: invoering mag niet nadelig zijn voor medewerkers, commitment dus belonen Communicatie: transparantie, speciale sessie Nieuw: -
Sales consultant	20 - 30	1 - 5	Creëert duidelijkheid, communicatie is hierin belangrijk, directie moet voortouw nemen Noodzaak: Noodzakelijk om te kunnen blijven groeien Randvoorwaarden: medewerkers betrekken in het proces Communicatie: sessie met de medewerkers Nieuw: Normaal, dient een norm te zijn
Sales consultant	30 - 40	1 - 5	Gestructureerd, PM als proces integreren in de organisatie Noodzaak: om de organisatie en medewerkers te helpen ontwikkelen, waarde richting klant Randvoorwaarden: duidelijke kaders Communicatie: Communiceren met hulp van interne medewerkers Nieuw: -
HR Adviseur	40 - 50	5 - 10	Communicatie, doel van performance management, transparantie Noodzaak: toegevoegde waarde vergroten, bindingsfactor Randvoorwaarden: Communicatie en samenwerking zijn essentieel, duidelijke spelregels Communicatie: één-op-één sessies, elkaar opzoeken, medewerker vanaf start betrekken, transparantie Nieuw: -
Directeur	30 - 40	10 - 15	Tijd nemen, medewerkers betrekken Noodzaak: samenwerken betekent gelijke normen en waarden, normstelling vastleggen Randvoorwaarden: Goed uitleggen waarom wij het als directie belangrijk vinden Communicatie: realisatie wordt nu al gecommuniceerd, geleidelijk proces Nieuw: -

Je wilt geen afrekenmodel. Vroeger stuurden we op input, we stuurden op afwijkingen. Ik geloof in een positieve prikkel. Het Pavlov effect. Geef het positieve aandacht en ga daarvoor ook belonen (citaat directeur).

Bij de respondenten is onderzocht wat directie, interne en externe medewerkers vinden van de rol en de houding van de directie. Uit het interview met de directeur kwam naar voren dat de directie zijn eigen rol en betrokkenheid als groot ervaart en de lead moet nemen in het proces.

Sowieso luisteren we, maar jammer we gaan dit wel doen. Het voortraject is wel dat je dat heel duidelijk maakt met een vertegenwoordiging van externe professionals. Ik geloof erin dat je in het voortraject wel heel veel mensen moet betrekken, maar het moet geen kruiwagen met kikkers worden, daar moet je sturing aan geven, mensen kaders geven waarbinnen ze mogen meedenken. En naar sommigen zullen we wel luisteren en naar sommigen minder (citaat directeur).

Ook de interne medewerkers delen dezelfde mening. De interne medewerker heeft al te maken met performance management, daar is de verandering eerder doorgevoerd. Zo zijn er een aantal succesfactoren waarop ze worden beoordeeld. Ze ervaren het als een proces waarbij de directie zijn betrokkenheid en steun moet laten zien. In dit proces is transparantie in het hoe, waarom en wanneer van belang. Het moet duidelijk zijn waarom performance management moet worden geïntegreerd.

Ik denk zeker dat bij het implementeren communicatie heel belangrijk is. Met welk doel je zoiets doet en waarom je dit wil gaan implementeren, daar zul je ze, de medewerker, maximaal in mee moeten gaan nemen (citaat HR adviseur).

Je moet het als een proces integreren. Het eerst moeten aankondigen als een soort van pilot. Kijken of het effect heeft gehad en heeft bijgedragen aan de bedrijfsresultaten. Het kan best een ruime periode zijn. Het is echt een visie, performance management en dat moet je niet te snel neerleggen, daar moet je echt ruim de tijd voor nemen, koppelen aan het strategisch beleid. Je kunt dan ook de mensen beter meenemen en draagvlak creëren. En dan gaan mensen ook inzien dat het voor alle partijen wat gaat opleveren (citaat sales consultant).

Ook is onderzocht wat volgens de externe medewerker de rol moet zijn van de directie. Onder deze respondenten waren de reacties wisselend. Aan de ene kant heerst er het gevoel dat de verandering minimaal is en vooral een formalisatie, waardoor het vrij gemakkelijk te implementeren is. Aan de andere kant wordt het voornamelijk gezien als iets wat de directie uit dient te dragen en het top-down geïmplementeerd moet worden. De directie dient het voortouw te nemen in het proces en de medewerker er bij te betrekken. Uiteindelijk is het wel de directie die het initiatief heeft genomen om performance management in te voeren en zal de directie dus uiteindelijk ook zelf de implementatie moeten doorzetten. Opvallend is ook dat de interne medewerker voor zichzelf ook een grote rol ziet om performance management uit te dragen naar externe medewerkers.

Je moet het niet van de externe medewerker laten afhangen, je moet het top-down implementeren (citaat externe medewerker).

Als je dit wilt doorvoeren moet je echt plannen maken en focus vergroten (citaat externe medewerker).

Als de doelen niet scherp genoeg zijn of als ze niet meten wat ze moeten meten. Ik denk dat je met meer mensen meer ziet dan alleen. Het moet wel van de directie komen. In die zin top down maar wel ruimte voor overleg (citaat externe medewerker).

Vanuit de literatuurstudie is de propositie gesteld dat commitment van de directie bijdraagt aan een succesvolle adoptie van performance management. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de rol van de directie als groot wordt ervaren op elk niveau binnen de organisatie. Wanneer men overgaat tot de implementatie van performance management zal de directie dit moeten uitdragen en medewerkers meenemen in het proces. De implementatie zal top-down dienen te worden ingevoerd.

Interne medewerkers zien performance management als een integraal proces waar voldoende tijd voor moet worden genomen en zien performance management ook als een stimulans om goed te presteren. Externe medewerkers neigen naar een snelle invoering. Daarnaast wordt door deze groep respondenten performance management als meer structuur ervaren. Er wordt door de directie strakker gemonitord en waar nodig bijgestuurd en is het minder vrijblijvend. Invoering zal volgens externe medewerkers top-down moeten worden geïmplementeerd.

De propositie dat commitment van directie van belang is voor een succesvolle adoptie kan daardoor worden aangenomen.

3. Commitment/houding medewerker > Adoptie van performance management

Als je het hebt over het invoeren van performance management en de implementatie daarvan, kan je niet om jezelf heen. Als medewerker of werkgever heb jij direct effect op de implementatie van performance management en heeft de invoering van performance management ook direct effect op de medewerker. Wat vindt de medewerker van het invoeren van een nieuw systeem waarbij prestaties worden gemeten en geëvalueerd, wat zijn de gevolgen voor het wel of niet halen van vooraf gestelde doelstellingen, heeft de medewerker vertrouwen in het systeem, kortom hoe staat de medewerker tegenover performance management? Een positieve houding kan positief effect hebben op de implementatie en ook een succesvolle adoptie veroorzaken. Daarnaast kunnen negatieve houdingen een succesvolle implementatie belemmeren. Onderzocht is hoe medewerkers tegenover de invoering van performance management staan en hoe zij hun rol hierin zien op basis van de volgende propositie:

Een open en betrokken houding van medewerkers maakt de adoptie van performance management succesvol.

Hieronder wordt schematisch weergegeven wat de kernbegrippen van de respondenten zijn:

Geïnterviewde	Leeftijd	Dienstjaren	Kernwoorden
Medewerker extern - Assistent Administrateur	20 - 30	1 - 5	Niet meer dan normaal, maakt het inzichtelijk Betrokkenheid proces: Betrokkenheid in het proces, voor extra input zorgen KPI's: scherpte in doelstellingen Consequenties: bonussysteem, mits je invloed op doelstellingen hebt. Vertrouwen: kwantificeerbaar maken van de gegevens, bevordert het vertrouwen
Medewerker extern – Administrateur	20 - 30	1 - 5	Positief, geeft inzicht in cijfers, kan ook stimuleren Betrokkenheid proces: externe medewerker betrekken, creëert draagvlak KPI's: KPI's dient de medewerker invloed op uit te kunnen oefenen Consequenties: wordt uiteindelijk wel erop afgerekend Vertrouwen: ja, kan weinig invloed uitoefenen
Medewerker extern – Administrateur	20 - 30	1 - 5	Positief, realistisch beeld over eigen functioneren Betrokkenheid proces: "test case" KPI's: invloed hebben op eigen doelstellingen Consequenties: langdurig niet presteren, dan consequenties eraan koppelen, belonen Vertrouwen: Ja, vertrouwen is belangrijk, als dat geschaad wordt dan moet je ermee stoppen
Medewerker extern – Administrateur	40 - 50	10 - 15	Positief, wennen aan het formele karakter Betrokkenheid proces: ja, belangrijk om de mening uit verschillende geleideringen te horen KPI's: ook doelstelling op gebied van ontwikkeling van de medewerker Consequenties: geen strafsysteem Vertrouwen: statistieken vertrouw ik, duidelijkheid creëren over het beoordelen zelf
Medewerker extern - Senior Administrateur	40 - 50	5 - 10	Gedeeltelijk, vrijheid is fijn, hiermee maak je metingen zuiver Betrokkenheid proces: Top-down, maar wellicht wat inbreng van medewerkers KPI's: bepalen door directie Consequenties: Gevaar, wat doe je bij langdurig leegloop Vertrouwen: rapporten moeten juist zijn, nu klopt niet alles
Medewerker extern - Assistent Controller	40 - 50	5 - 10	Positief, binding met de organisatie, belonen van de medewerker Betrokkenheid proces: externe medewerkers betrekken, creëren van draagvlak KPI's: terugbrengen op persoonsniveau Consequenties: welk perspectief biedt de organisatie, duidelijke afbakening, belonen Vertrouwen: Ruimte geven voor reactie en terugkoppeling, tast betrouwbaarheid minder aan
Sales consultant	20 - 30	1 - 5	Positief, niet meer dan normaal, standaard bij salesfunctie Betrokkenheid proces: vertegenwoordigers vanuit de medewerkers meenemen KPI's: mening van de medewerker over realistische doelstellingen Consequenties: niet direct, samen kijken wat de oorzaak is Vertrouwen: kan eigen gegevens inzien
Sales consultant	30 - 40	1 - 5	Positief, mits gestructureerd invoeren, meewaarde voor stakeholders Betrokkenheid proces: eigen inbreng, zorgt ook voor draagvlak KPI's: discussie met sales over eigen doelstellingen Consequenties: niet direct zoeken naar oplossingen, maar op de kern Vertrouwen: transparantie in cijfers

HR Adviseur	40 - 50	5 - 10	Positief, geeft duidelijkheid en transparantie Betrokkenheid proces: organisatie neemt de lead, maar toetst het bij aantal medewerkers KPI's: doelstelling op groepsniveau, individuele doelstellingen Consequenties: geeft medewerker en werkgever inzicht om in gesprek te gaan Vertrouwen: duidelijke spelregels, criteria, voorwaarden belonen
Directeur	30 - 40	10 - 15	Positief, initiatiefnemer Betrokkenheid proces: externe medewerker wordt betrokken, maar voeren dit wel in KPI's: medewerkers worden meer betrokken en creëren ownership Consequenties: persoonlijk ontwikkeling, bereiken van de norm Vertrouwen: iedereen heeft inzicht in zijn eigen salaris, kosten worden transparant

Ik denk dat het niet meer dan normaal is dat je beoordeeld wordt en op dit moment is dat niet zo inzichtelijk. De invoering maakt het ook voor ons inzichtelijk. Ik vind dat wij weinig terugkoppeling krijgen. Je wordt hier misschien meer gedwongen, maar ik denk niet dat het slecht is. Als we achter de doelen staan, is er denk ik niets mis mee (citaat externe medewerker).

Binnen de onderzochte organisatie is performance management al gedeeltelijk ingevoerd. Voor medewerkers die intern werken, HRM en Sales zijn al prestatiedoelstellingen gesteld. Voor elke medewerker zijn er een aantal targets gesteld waaraan dient te worden voldaan. Bij Sales valt te denken aan: het aantal gevoerde gesprekken, het aantal behaalde opdrachten, klanttevredenheid. Bij HR ligt vooral de nadruk op het verloop, ziekteverzuim en medewerkertevredenheid. De medewerkers uit deze afdelingen zien ook een actieve rol voor het mee mogen bepalen van prestatie doelstellingen.

Ik heb zelf ook doelen op leegloop en dergelijke waar je niet altijd even makkelijk invloed op uit kan oefenen, wel kun je het kwantificeren (Citaat HR adviseur).

En

Ja, het was gebaseerd op jarenlange ervaring, op bewezen situaties. Ik heb zelf wel inspraak en kan het op mijn eigen manier aanpakken. Op maandbasis kijk ik naar mijn doelstellingen. Je moet wel targets stellen, het kan niet vrijblijvend zijn (Citaat sales consultant).

Medewerkers van deze afdelingen staan positief tegenover performance management en vinden het ook niet meer dan normaal dat er doelstellingen zijn gevormd. Zeggenschap in deze prestatiedoelstellingen is gewenst. Zeker als het zaken zijn waar je niet altijd direct invloed op kan uitoefenen zoals ziekteverzuim voor HR of klanttevredenheid voor Sales, de mate waarin een klant tevreden is wordt enerzijds bepaald door de sales consultant, anderzijds door de externe medewerker die werkzaam is voor de opdrachtgever, de klant.

Naast de interne medewerker is er ook nog de externe medewerker. Binnen de onderzochte organisatie is voor de externe medewerker de systematiek van performance management nieuw. Het invoeren van performance management is een nieuwe methodiek voor het beoordelen van medewerkers. Er is uitgebreid onderzocht hoe deze groep medewerkers tegenover performance management staan. Hieruit blijkt dat deze groep medewerkers een positieve houding hebben

tegenover performance management. Er is gekozen voor een diverse groep medewerkers van lang in dienst, kort in dienst, oud, jong. Dit om een goed beeld te krijgen van de diverse type medewerker. Vooral de medewerkers die nog niet lang, korter dan 5 jaar, in dienst zijn staan positief tegenover performance management. Binnen de groep medewerkers die langer dan vijf jaar in dienst zijn zie je wel verschil.

Citaat medewerker kort in dienst:

Jawel, ik vind het sowieso altijd wel leuk, overzicht en cijfertjes enzovoort. Maar ook omdat je dan meer invloed hebt op de beoordeling daarvan, nu wordt je er misschien ook al op beoordeeld, maar zie je het zelf niet. Zij weten ook wel dat je veel ziek bent of wat dan ook, als je echt de cijfers ziet en hoe belangrijk het is en hoeveel impact het heeft. Ook om uiteindelijk te sturen, op wat wel en niet goed gaat. Het kan ook motiveren (citaat externe medewerker).

Citaat medewerker lang in dienst:

De laatste paar jaar richten ze zich steeds meer op betrokkenheid van de medewerker. De zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van de medewerker. Ik sta er open voor met de toevoeging waar je wel en geen invloed op hebt (citaat externe medewerker).

Uit de interviews blijkt dat er wel verschillen zijn tussen de meningen/gedachtes van oudgedienden en jonggedienden. Historie is een factor die meespeelt en die invloed heeft op hoe de medewerker erin staat. De externe medewerker met meer anciënniteit, is meer sceptisch over de invoering van performance management. De medewerkers die korter dan vijf jaar in dienst zijn, staan positief tegenover performance management en vinden het ook vanzelfsprekend dat beoordeling plaats dient te vinden.

Aan de ene kant wel, aan de andere kant niet. Een stukje vrijheid geeft toch ook wel iets. Maar natuurlijk moet jij als ondernemer toch wel bepaalde metingen kunnen verrichten. Hoe je inzet op je declarabiliteit, dat kun je toch een stuk meten. Nu is het zuiverder. Als het vrijblijvend is kan het niet zuiverder. Nu wordt je wel afgerekend op de leegloop (citaat externe medewerker).

Voor de onderneming is PM wel een goede ontwikkeling, persoonlijk vind ik het toch wel lastig. Moeilijk in de zin van ik moet die doelstelling halen, hoe wordt ik er op afgerekend. Maar dat ligt er ook aan hoe de organisatie PM brengt. Als het niet duidelijk is, kan het voor onrust zorgen (citaat externe medewerker).

Geconstateerd is dat transparantie en commitment vanuit de top van grote invloed zijn voor een succesvolle adoptie. Dit is zowel van belang voor de medewerkers die intern functioneren als de groep medewerkers die extern op opdrachten werken. Voor het invoeren van performance management dient duidelijk te zijn wat de verwachting van de directie is en hoe KPI's worden bepaald en berekend. Inspraak van externe medewerkers in het proces en het vaststellen van KPI's vergroot de kans op een succesvolle adoptie. De directeur ziet deze rol niet weggelegd voor de externe medewerker. De medewerker mag zijn mening geven over de geformuleerde KPI's, maar in principe wordt performance management wel zo ingevoerd. Daarnaast is het van groot belang dat de organisatie de tijd neemt om het proces door te voeren. Medewerkers dienen mee te worden genomen in de visie en dat vraagt tijd. De propositie kan worden aangenomen.

4. Cultuur > Adoptie van performance management

Uit voorgaand literatuuronderzoek is gebleken dat een belangrijke factor voor het doen slagen van de adoptie van performance management de cultuur is. Is er een cultuur die open staat voor organisatieverandering? Zijn medewerkers bereid om verantwoording af te gaan leggen? Uit het onderzoek kwam naar voren dat men zichzelf loskoppelt van de cultuur die binnen de organisatie wordt geconstateerd. Hiermee wordt bedoeld dat men zichzelf wel klaar vindt voor de invoering van performance management, maar denken dat de rest van de medewerkers er nog niet klaar voor is. De volgende propositie is hierbij geformuleerd:

Een open cultuur zorgt voor een grotere kans op een succesvolle adoptie van performance management.

Hieronder wordt schematisch weergegeven wat de kernbegrippen van de respondenten zijn:

Geïnterviewde	Leeftijd	Dienstjaren	Kernwoorden
Medewerker extern - Assistent Administrateur	20 - 30	1 - 5	Cultuur organisatie: professionals, hard werkend Gereed: ja, allemaal financials, we weten hoe het zou moeten Collega's: we weten dat het erbij hoort PM - Cultuur: -
Medewerker extern - Administrateur	20 - 30	1 - 5	Cultuur organisatie: informeel Gereed: detacheringbureau moet er juist klaar voor zijn Collega's: verandering is weerstand, maar je hebt er al mee te maken op de opdracht PM - Cultuur: PM maakt de cultuur formeler
Medewerker extern - Administrateur	20 - 30	1 - 5	Cultuur organisatie: korte lijnen, benaderbaar, sociale werkclub Gereed: nu niet, onvoldoende capaciteit bij HR Collega's: oudere medewerkers zullen minder positief zijn PM - Cultuur: Nee, Cultuur is gevoel, normen en waarden
Medewerker extern - Administrateur	40 - 50	10 - 15	Cultuur organisatie: informeel, los, gedreven Gereed: ga er van uit, speelt al lang Collega's: - PM - Cultuur: -
Medewerker extern - Senior Administrateur	40 - 50	5 - 10	Cultuur organisatie: was persoonlijk, nu zakelijk Gereed: gedeeltelijk, medewerkers moeten schakelen Collega's: sommige sceptisch, ligt aan individu PM - Cultuur: heeft effect, wordt druk neergelegd
Medewerker extern - Assistent Controller	40 - 50	5 - 10	Cultuur organisatie: zakelijk aspect, binding en gezelligheid belangrijke factoren Gereed: neiging negatief, reactie van mensen op verandering, nu wel juiste tijd Collega's: de nieuwe instroom van jonge medewerkers zal er meer klaar voor zijn PM - Cultuur: link tussen de factoren
Sales consultant	20 - 30	1 - 5	Cultuur organisatie: open cultuur, intieme cultuur Gereed: ja, PM hoort bij sales Collega's: lastig, jonge en oude medewerkers zullen moeten wennen PM - Cultuur: -
Sales consultant	30 - 40	1 - 5	Cultuur organisatie: nuchtere hardwerkende cultuur Gereed: over een jaar Collega's: externe medewerker er meer mee bekend, die is er meer klaar voor PM - Cultuur: heeft verbinding, PM zit wel in onze cultuur
HR Adviseur	40 - 50	5 - 10	Cultuur organisatie: omslag van oude jongens krentenbrood naar formeel Gereed: we zijn eraan toe om een slag te maken, nodig voor de organisatie en toekomst Collega's: medewerkers kort in dienst zullen er relatief makkelijk mee omgaan PM - Cultuur: cultuur heeft zijn uitwerking op performance
Directeur	30 - 40	10 - 15	Cultuur organisatie: van oudsher familiebedrijf Gereed: platte organisatie, snelle lijnen, ik vind de organisatie gereed Collega's: medewerkers zijn klaar voor de vrijheid PM - Cultuur: -

Ik denk dat cultuur zijn uitwerking heeft op performance. Mensen moeten zich prettig voelen in een bepaalde cultuur. Cultuur is een van de belangrijkste aspecten waarom medewerkers voor een bedrijf kiezen en waarom medewerkers besluiten om te blijven of niet. Als ze zich

niet prettig voelen in de organisatie, als ze zich niet gewaardeerd voelen of wat dan ook, dat is echt essentieel. Als dat goed zit, worden salarissen en dergelijke veel minder belangrijk, wel een belangrijke factor maar wel minder groot (citaat HR adviseur).

De respondenten vinden dat je het ter sprake brengen van performance management voorzichtig moet brengen. Mensen de tijd geven en gunnen om te wennen aan de nieuwe manier van werken. Wel vindt men het lastig om antwoord te geven of de organisatie er klaar voor is. Wanneer er wordt gekeken naar de cultuur van de onderzochte organisatie wordt deze beschreven als open, toegankelijk, laagdrempelig, saamhorigheid en professioneel.

Vroeger was de cultuur meer top-down. Vaak niet eens bewust waarschijnlijk, dat is wel beter geworden (citaat sales consultant).

Nee niet zozeer. Cultuur is gevoel, normen en waarden. Het heeft wel verbinding. Hoe denken we over elkaar. Een platte organisatie zou misschien meer betrokkenheid neer kunnen leggen. We zijn best informeel en we zijn afhankelijk van de opdrachten. We zullen niet super democratisch te werk gaan (citaat externe medewerker).

Men vindt dat de cultuur meespeelt in de onderzochte organisatie voor het ontwikkelen van performance management. Doordat de cultuur zo open is, is er voldoende ruimte voor inbreng van anderen voor het nemen van beslissingen door het MT. Het MT heeft een duidelijke visie voor de toekomst van de organisatie en het invoeren van performance management is hiervoor een vereiste.

Het gaat om performance management. Dan ga je met elkaar praten over waar het om gaat binnen een profit instelling. De waarde die je daar meet is een gevolg van de dingen die je doet. Klanttevredenheid, medewerkertevredenheid, brutomarge en productie. Als deze normen hoog zijn, dan doe je de dingen op de juiste manier (citaat directeur).

Uiteindelijk heeft de invoer van Performance Management alles te maken met de vraag of de organisatie gereed is voor de invoering van performance management. Of de cultuur nu open of gesloten is, dit draagt vooral bij aan het succes van de organisatie. De geïnterviewden van de onderzochte organisatie denken wisselend over het feit of de organisatie wel of niet gereed is. De medewerkers intern vinden allen dat de organisatie gereed is voor de invoering van performance management, de externe medewerker denkt hier wisselend over.

Ik denk zeker dat mensen klaar zijn voor de vrijheid. Ik geloof dat wij nog veel te veel mensen klein houden terwijl dat helemaal nergens nodig voor is. Ik denk dat mensen het sowieso

aankunnen, of ze er klaar voor zijn is een andere vraag. Ik denk dat het een geleidelijke weg moet krijgen, van de een op de andere dag dit introduceren zal moeilijk zijn. Je moet eerst zorgen dat je dit formaliseert en dat je een goed voorstel hebt om dat te doen en vervolgens ga je kijken hoe we dit introduceren (citaat directeur).

Het belangrijkste in dit proces is het creëren van draagvlak. Zorgen dat de medewerkers het initiatief ondersteunen. Wanneer er wordt gekozen voor het direct invoeren van performance management is de kans groot dat het slagingspercentage laag is. Medewerkers dienen voldoende te worden meegenomen in het gehele traject om de betrokkenheid te vergroten en zo de kans van succes te maximaliseren. Uit de antwoorden van respondenten blijkt dat cultuur impact heeft op een succesvolle adoptie. De propositie kan derhalve worden aangenomen.

Cross case analyse

Uit de cross case analyse blijkt dat er een aantal overeenkomsten en verschillen te benoemen zijn over de reacties van de respondenten. De medewerkers die intern werkzaam zijn werken al met performance management, terwijl voor de externe medewerkers de daadwerkelijke implementatie nog dient plaats te vinden. Uit onderzoek blijkt dat interne medewerkers meer op de hoogte zijn van de visie en doelen van de organisatie dan externe medewerkers. Echter alle respondenten zijn van mening dat een beloningssystematiek gekoppeld dient te zijn aan performance management.

Voor de daadwerkelijke implementatie zien alle interne medewerkers een grote rol voor de interne medewerker weggelegd in het begeleiden van de externe medewerker. Dit sluit niet aan op de gedachten van de externe medewerker. De directie dient het voortouw te nemen en de implementatie top-down door te voeren. Waarbij de interne medewerker het proces als langdurig beschouwt, wordt het door de externe medewerker voornamelijk als een formalisatie beschouwt. De implementatie kan daarmee ook relatief snel worden uitgevoerd.

Onder de respondenten is er één medewerker die negatiever in het proces staat. Deze medewerker is al langer in dienst en kijkt sceptisch naar performance management. Dit is te merken aan zijn reacties over wantrouwendheid naar systemen toe en performance management zien als het inperken van vrijheid. De andere respondenten staan wel positief en open tegenover performance management en begrijpen ook dat doelstellingen een logisch onderdeel zijn van het werk. Betrokkenheid van de directie en transparantie over performance management vergroot de open houding van medewerkers. De overige externe medewerkers die langer in dienst zijn, zijn wel meer sceptisch over een daadwerkelijke invoering. De reden hiervan is dat deze groep medewerkers binnen deze organisatie al vaker dergelijke trajecten heeft doorgelopen waarbij vaak niet tot een daadwerkelijke implementatie of succesvolle adoptie is gekomen.

De respondenten denken dat de organisatie redelijk gereed is om tot invoering van performance management over te gaan. De respondenten geven allen zelf aan dat ze gereed zijn. Er wordt getwijfeld over de groep medewerkers lang in dienst. Respondenten vragen zich af of deze groep klaar is voor de verandering. De timing wordt nu wel als perfect beschouwd door veel nieuwe instroom van medewerkers.

5. Conclusies, discussie en aanbevelingen

5.1 Conclusie

In mijn onderzoek heb ik onderzocht wat succesfactoren zijn voor een succesvolle adoptie bij de invoering van performance management. Dit onderzoek heb ik uitgevoerd bij een midden groot detacheringbureau. Het onderzoek ben ik gestart met de volgende onderzoeksvraag:

Welke aspecten maken de invoering en adoptie van een performance management systeem in de financiële dienstverlening tot een succes?

Ik ben dit onderzoek gestart omdat ook al is performance management een systematiek die al lang binnen organisaties wordt toegepast en waar al lang geleden onderzoek naar is gedaan, in het heden alsnog veel bedrijven met performance management invoeren worstelen (Bititci et al, 2012). Wat is de rol van de directie hierin, welke rol nemen medewerkers bij de implementatie en spelen functionele aspecten en contextuele aspecten een rol? Op dit moment richt veel onderzoek zich op de non-profit sector, waarbij winst een minder grote rol speelt dan in de profit sector (Becker et al., 2011; Kaplan, 2001; Waal et al., 2011). Echter welke aspecten spelen een rol wanneer medewerkers en leidinggevenden elkaar niet dagelijks zien? Zijn dan nog steeds voorgenoemde aspecten van invloed?

Bij de invoering van performance management zijn er functionele en contextuele aspecten welke van invloed zijn op het implementatieproces (Ferreira & Otley, 2009). Binnen deze functionele aspecten hebben commitment van top management, overeenstemmingen tussen individuele en organisatie doelstellingen en communicatie effect op het adoptieproces. Daarnaast blijkt uit de literatuur dat duidelijk dient te zijn wat de functie en het doel van het performance management systeem is (Aguinis et al., 2011; Bourne, 2005; Cheng et al., 2006; Ukko et al., 2007). Bij de contextuele aspecten is de samenhang tussen performance management en cultuur als belangrijke factor te onderscheiden (Aguinis et al., 2011).

Naast deze aspecten geven onderzoeken aan dat er met de factor gedrag rekening gehouden dient te worden (Elzinga et al., 2009; Ukko et al., 2007). Medewerkers dienen te begrijpen dat de invoering van een performance management systeem noodzakelijk is en dat ze daar open voor moeten staan (Cheng et al., 2006; De Waal, 2004). Daarnaast dient de directie commitment te tonen en het doel, beheersing van de organisatie, moet duidelijk zijn en is de cultuur van de organisatie van invloed. Openheid en transparantie in communicatie van top management naar medewerkers heeft zijn werking op een succesvolle adoptie (Franco & Bourne, 2003; De Waal, 2004).

Op basis van mijn literatuurstudie heb ik een viertal proposities geformuleerd om deze vragen en daarmee mijn probleemstelling te kunnen beantwoorden. Deze richten zich op de facetten binnen en

buiten de organisatie met zowel de functionele aspecten als de contextuele aspecten, het gedrag van medewerkers en de directie en de cultuur binnen de organisatie.

Belangrijkste onderzoeksresultaten

Uit mijn onderzoek zijn een aantal conclusies te trekken. De eerste propositie toetst de samenhang tussen visie, missie, ontwikkeling van KPI's, evaluaties en beloningssystematiek. Het bleek dat de respondenten waarvoor de invoering van performance management van toepassing is geen goed idee hebben van de strategie. Doelstellingen en daarmee KPI's worden logischerwijs gekoppeld aan groei en winst. Belangrijker vinden respondenten dat de beloningssystematiek wordt gekoppeld aan het performance management systeem, hiermee wordt transparantie van de gerealiseerde doelstellingen vergroot. Propositie 1 is hiermee aangenomen.

Bij propositie 2 is getoetst of er een positief effect is bij commitment vanuit directie op een succesvolle adoptie. Deze blijkt er te zijn en de propositie is hiermee aangenomen. Er is een verschil in de beleving en manier van aanpak tussen interne medewerkers en externe (= bij klant gedetacheerde) medewerkers. De directie, HR en sales zien het als een langdurig proces waarin de externe medewerker volledig moet worden meegenomen, terwijl externe medewerkers het meer als een formalisering zien wat voornamelijk vanuit de directie komt. Communicatie en het betrekken van medewerkers wordt hierin als belangrijk ervaren om draagvlak te creëren, maar uiteindelijk moet de directie het wel gewoon invoeren.

Medewerkers waarvoor performance management wordt ingevoerd, zien het proces vooral als een formalisering van de huidige manier van werken. De impact wordt daardoor als minder groot ervaren. Wat een belangrijke factor is, is dat het hiermee transparant voor de werknemer wordt waarop de beoordeling plaatsvindt. Transparantie is een van de belangrijkste succesfactoren. Transparant zijn in het proces, transparant in wat je meet en transparant in hoe je het meet. Hiermee wordt het begrip en het vertrouwen van de medewerker vergroot en neemt de kans op een succesvolle adoptie toe. Propositie 3 is hierdoor aangenomen.

Cultuur wordt door de medewerkers ervaren als een variabele welke invloed heeft op het implementatieproces van performance management. Ook al vindt elke medewerker zichzelf klaar voor performance management, in twijfel wordt getrokken of andere medewerkers er klaar voor zijn. De vierde propositie richt zich op de invloed van cultuur op een succesvolle adoptie. In het onderzoek is geconstateerd dat de cultuur van de case study als open en toegankelijk wordt beschouwd en dat dit positief bijdraagt aan de invoering van performance management. Hiermee is propositie 4 aangenomen.

Hiermee kan ook de onderzoeksvraag die in het begintraject is gesteld worden beantwoord. Om de invoering en adoptie van een performance management systeem tot een succes te maken dient de directie de medewerkers te betrekken in het proces, openheid en transparantie dienen geborgd te zijn in het implementatieproces. De directie dient het top-down te implementeren om tot invoering te komen, maar zal wel de beloningssystematiek eraan moeten koppelen om aan de verwachting van medewerkers te kunnen voldoen.

5.2 Beperking eigen onderzoek en suggesties voor toekomstig onderzoek

Dit onderzoek is uitgevoerd in de vorm van een single case study. Het onderzoeksgebied beslaat één organisatie. Hiermee is het onderzoek dus redelijk klein geweest. De generaliseerbaarheid van het onderzoek is daardoor beperkt. Omdat het onderzoek maar bij één organisatie is uitgevoerd, kan een volgende onderzoeker ervoor kiezen om hetzelfde onderzoek bij andere organisaties uit te voeren. Hiermee vergroot je de generaliseerbaarheid van de resultaten. Daarnaast is nu het voortraject onderzocht, dus voordat de daadwerkelijke implementatie heeft plaatsgevonden. Interessant is om te onderzoeken wat nu het effect is tijdens de implementatie en uiteindelijk hoe succesvol de adoptie is geweest.

Uit de cross case analyse blijkt dat de externe medewerkers met meer anciënniteit meer sceptisch tegenover de invoering van performance management staan. Vervolgonderzoek kan zich richten op medewerkers met meer anciënniteit en daarnaast dit te vergelijken met de reacties van interne medewerkers met meer anciënniteit. Uit de reacties van de respondenten blijkt dat bij de onderzochte organisatie performance management voornamelijk wordt ingevoerd voor het sturen en beheersen van de organisatie en de groei te bevorderen. De vraag is of performance management het presteren van de medewerker ook verbetert. Vervolgonderzoek kan hier uitsluitsel over geven.

Daarnaast kan een vervolgstudie aansluiten op mijn onderzoek en het bij andere organisaties werkzaam binnen de detachering onderzoeken. Mijn onderzoek heeft plaatsgevonden in de financiële dienstverlening. Onderzoek kan ook plaatsvinden bij detacheringorganisaties in andere sectoren zoals zorgverlening of HRM.

Literatuurlijst

Literatuur

Adler, R. W. (2011). Performance management and organizational strategy: How to design systems that meet the needs of confrontation strategy firms. *The British Accounting Review*, 43(4), 251-263.

Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management—And why we should love it. Editorial, *Business Horizons*, 54(6), 503-507.

Anthony, R.N. & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*. New York: McGraw-Hill, elfde druk.

Atkinson, H. (2006), Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? *Management Decision*, 44(10), 1441 – 1460.

Becker, K., Antuar, N., & Everett, C. (2011). Implementing an employee performance management system in a nonprofit organization. *Nonprofit Management & Leadership*, 21(3), 255-271.

Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327.

Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20(4), 283-295.

Bourne*, M. (2005). Researching performance measurement system implementation: the dynamics of success and failure. *Production Planning & Control*, 16(2), 101-113.

Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754-754.

Bourne, M., Neely, A., Platts, K., & Mills, J. (2002). The success and failure of performance measurement initiatives: Perceptions of participating managers. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1288-1310.

Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20(4), 283-295.

Cepeda, G. & David Martin, D. (2005). A review of case studies publishing in Management Decision 2003-2004: Guides and criteria for achieving quality in qualitative research. *Management Decision*, 43(6), 851-876.

Cheng, M., Dainty, A., & Moore, M.(2006),Implementing a new performance management system within a project-based organization. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(1), 60 – 75.

- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2–3), 127-168.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *The academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Elzinga, T., Albronda, B., & Kluijtmans, F. (2009). Behavioral factors influencing performance management systems' use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(6), 508-522.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.
- Franco, M., & Bourne, M. (2003), Factors that play a role in “managing through measures. *Management Decision*, 41(8), 698 – 710.
- Fransen, M. & Schepers, F. (2006). *Management control. Beheers het beheersingssysteem*. Deventer Kluwer, 27-42.
- Fryer, K., Antony, J., & Ogden, S. (2009), Performance management in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 22(6), 478 – 498.
- Greiner, L., & Ennsfellner, I. (2010). Management Consultants as Professionals, or Are They? *Organizational Dynamics*, 39(1), 72-83.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.
- Kagaari, J., Munene, J. C., & Mpeera Ntayi, J. (2010). Performance management practices, employee attitudes and managed performance. *International Journal of Educational Management*, 24(6), 507-530.
- Kamminga, P.E. (2013). *Case study research*. Heerlen: Open Universiteit.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 353-370.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. (2012). *Management control systems. Performance measurement, Evaluation and Incentives*. Harlow: Pearson Education, 3-19, 29-41, 81-97 en 685-697.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Pauwels, K., Ambler, T., Clark, B. H., LaPointe, P., Reibstein, D., Skiera, B., . . . Wiesel, T. (2009). Dashboards as a Service: Why, What, How, and What Research Is Needed? *Journal of Service Research*, 12(2), 175-189.

- Powell, S. (2004), The challenges of performance measurement. *Management Decision*, 42(8), 1017 – 1023.
- Rouse, P., & Putterill, M. (2003), An integral framework for performance measurement. *Management Decision*, 41(8), 791 – 805.
- Strauss, E., & Zecher, C. (2013). Management control systems: a review. *Journal of Management Control*, 23(4), 233-268.
- Stringer, C. (2007), Empirical performance management research: observations from AOS and MAR. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 4(2), 92 – 114.
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171-185.
- Ukko, J., Tenhunen, J., & Rantanen, H. (2007). Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employees. *International Journal of Production Economics*, 110(1/2), 39-51.
- Waal, A. A. d. (2003). Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems. *Management Decision*, 41(8), 688-697.
- Waal, A.A. d. (2004), Stimulating performance-driven behaviour to obtain better results. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(4), 301 – 316.
- Waal, A.A. d., Goedegebuure, R., & Geradts, P. (2011). The impact of performance management on the results of a nonprofit organization. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(8), 778-796.
- Yigitbasioglu, O. M., & Velcu, O. (2012). A review of dashboards in performance management: Implications for design and research. *International Journal of Accounting Information Systems*, 13(1), 41-59.

Overig

- ADP (2016, 13 april). Deel 1: Meer flexibiliteit en aandacht voor engagement. Geraadpleegd op 10 november van: <https://www.adp.nl/blog/2016/04-13-performance-management-benutten-potentieel/>
- Adolphus, M. (2011). How to ... undertake case study research. Geraadpleegd op 16 mei van: http://www.emeraldgrouppublishing.com/research/guides/methods/case_study.htm?part=2
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2016, 23 september). Banen en vacatures naar bedrijfstak. Geraadpleegd op 10 november van: <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2016/38/banen-en-vacatures-naar-bedrijfstak>

Bijlage 1: Vragenlijst interviews

Algemeen

- Leeftijd
- Achtergrond
- Carrière bij de organisatie

Het kan de verbinding worden gelegd tussen missie, visie, ontwikkeling van prestatiefactoren, metingen, evaluaties en beloningssystematiek?

- Wat is volgens u performance management?
- Wat is volgens u het doel van de organisatie?
- En wat zijn uw doelen gekoppeld aan het werk?
- Zijn de visie/missie en strategie van de organisatie vastgelegd?
- Hoe kan performance management helpen om doelen te realiseren?

Wat kan de directie doen om adoptie van performance management te bevorderen?

- Waarom denk je dat de organisatie Performance management wil invoeren?
- Waarom zal er performance management moeten worden ingevoerd in de organisatie?
- Wat zijn randvoorwaarden voor de invoering van performance management?
- Wat zijn je verwachtingen ten aanzien van directie?
- Hoe dient er te worden gecommuniceerd?
- Wat voor gevolgen zullen er aan performance management dienen te worden gekoppeld?

Hoe sta jij tegenover performance management?

- Waar zal de organisatie jou bij dienen te moeten betrekken?
- Heb je zelf een idee hoe KPI's moeten worden geformuleerd?
- Hoe wil jij betrokken worden tijdens het proces?
- Hoe denk je over de consequenties van het meten?
- Vertrouw je op de betrouwbaarheid van de gegevens?
- Sta je positief tegenover performance management?

Is de organisatie bereidt om performance management te adopteren?

- Wat voor cultuur heerst er binnen de organisatie?
- Wat vind jij van de cultuur van de organisatie? Denk je dat de organisatie gereed is voor performance management?